

María Alejandra Maldonado Bonilla

**RECOMPENSAS E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS VOLTADOS
PARA ATIVIDADES DE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Orientadora: Profa. Dr^a. Andrea Valéria Steil

Coorientador: Prof. Dr. Paulo Maurício Selig

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bonilla, María Alejandra Maldonado

Recompensas e retenção de profissionais voltados para
atividades de conhecimento em organizações / María Alejandra
Maldonado Bonilla ; orientadora, Andrea Valéria Steil ;
co-orientador, Paulo Maurício Selig . - Florianópolis, SC,
2013.

145 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Retenção. 3.
Retenção de profissionais. 4. Recompensas. 5. Compensação.
I. Steil , Andrea Valéria . II. Selig , Paulo Maurício .
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV.
Título.

María Alejandra Maldonado Bonilla

RECOMPENSAS E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS VOLTADOS PARA ATIVIDADES DE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de fevereiro de 2013.

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Andrea Valéria Steil, Dr.^a
Orientadora – EGC/UFSC

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Coorientador – EGC/UFSC

Prof. João Artur de Souza, Dr.
Banca Examinadora – EGC/UFSC

Prof. Denilson Sell, Dr.
Banca Examinadora – EGC/UFSC

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Dr.
Banca Examinadora – UNIVALI

Este trabalho é dedicado aos meus
professores do PPEGC e aos meus
queridos Alécio e Alejandro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo apoio para a realização deste trabalho, em especial ao meu marido Alécio e ao meu filho Alejandro pela compreensão, incentivo e encorajamento.

Aos professores do PPEGC, especialmente, à Prof^a. Dra. Andrea Valéria Steil e ao Prof. Dr. Paulo Maurício Selig que souberam me direcionar nesta empreitada e pela orientação indispensável para a realização deste trabalho, assim como pelas contribuições de valor inestimável.

Aos professores João Artur e Gertrudes A. Dandolini por terem me ajudado a solucionar dúvidas que surgiram ao longo deste trabalho.

Aos membros do grupo do Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade (NGS) que me acolheram desde a minha entrada no programa. Com certeza os encontros contribuíram para a minha integração ao programa e para a minha aprendizagem na condução de pesquisas de forma consistente.

Aos membros do grupo *Knowledge Learning Organizational Management* (KLOM), Jane Lúcia, Isamir, Janine e Professores João, Gertrudes e Andrea, com quem tive a oportunidade de aprender muito ao ponto de juntos conseguirmos produzir boas publicações acadêmicas.

Sou grata também aos meus colegas de curso que me ajudaram nos momentos que mais precisei. Essa ajuda foi imprescindível para a conclusão deste trabalho.

E a minha querida professora Lúcia Locatelli que, além de revisora, se tornou uma grande amiga.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo auxílio financeiro (bolsa) durante a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e à Universidade Federal de Santa Catarina por todos os recursos oferecidos ao longo do curso.

RESUMO

O propósito deste trabalho é identificar, na literatura científica, as recompensas que influenciam na retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações. Na literatura sobre recompensas esse constructo tem sido definido como o pagamento monetário, não monetário e psicológico que uma organização oferece aos funcionários em troca do trabalho que executam. As recompensas, portanto, abrangem tudo o que os funcionários valorizam na relação de trabalho. Já os teóricos de retenção buscam identificar os fatores que interferem na decisão do funcionário de permanecer na organização. Estudos internacionais apontam evidências de que a retenção de profissionais pode ser influenciada por fatores como: oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo; um bom ambiente de trabalho; percepção do apoio organizacional; satisfação no trabalho; percepção que a organização oferece oportunidades de crescimento; percepção das práticas de recursos humanos. Há, ainda, estudos que apontam evidências da relação entre recompensas financeiras (salário, benefícios) e não financeiras (oportunidades de carreira, treinamento) com a retenção. Assim, com a finalidade de compreender a relação entre recompensas organizacionais e a retenção de profissionais, este trabalho se propõe a fazer uma revisão de literatura sobre os constructos recompensas e retenção. Para isso, foram aplicadas como técnicas de pesquisa: a técnica bibliométrica, a busca sistemática em fontes diversas e a consulta a especialista. Por meio da técnica bibliométrica foram identificadas pesquisas científicas relevantes publicadas na forma de artigos e revisões em base de dados eletrônicas como a *ISI Web of Science*. A busca sistemática em fontes diversas foi utilizada com a finalidade de localizar pesquisas científicas nacionais que normalmente não se encontram disponíveis em bases de dados eletrônicas. A consulta a especialista propiciou o acesso a artigos científicos de pesquisadores europeus. Assim, foram localizados 80 artigos científicos (nacionais: 19; internacionais: 61) e 14 livros (nacionais: 02; internacionais: 12), os quais serviram de substrato para a realização desta pesquisa. A partir das pesquisas empíricas localizadas na revisão de literatura foram identificados 50 tipos de recompensas. Já nos estudos empíricos sobre retenção foram identificados 113 fatores de retenção. A partir das bases conceituais de recompensas foram identificados, entre os fatores de retenção, 41 tipos de recompensas que podem interferir na retenção de profissionais nas organizações.

Palavras-chave: Retenção. Retenção de profissionais. Recompensas. Compensação.

ABSTRACT

The purpose of this work is to identify, in the scientific literature, rewards that influence the retention of professionals focused on activities of knowledge in organizations. In the literature related to rewards this construct has been defined as monetary payment, non-monetary and psychological that an organization offer to employees for the work they perform. The rewards, therefore, encompass everything that employees value in the employment relationship. Even though theorists of retention seek to identify the factors that influence the employee's decision to stay in the organization. International studies show evidence that retention decisions may be influenced by factors such as opportunities for continuous learning and development, a good working environment, development opportunities, perceived organizational support, job satisfaction, perception that the organization offers opportunities of growth; perception of human resource practices. There are also studies that show evidence of the relationship between financial rewards (salary, benefits) and non-financial (career opportunities, training) with retention. Thus, in order to understand the relationship between organizational rewards and retention of professionals, this study aims to do a review of literature on the constructs rewards and retention. For that, were applied as research techniques: a bibliometric technique, the systematic search for different sources and consulting to a specialist. Through bibliometric technique were identified relevant published scientific research in the form of articles and reviews on electronic database as the *ISI Web of Science*. A systematic search on various sources was used in order to locate national scientific research that normally are not available in electronic databases. The consulting to a specialist provided access to scientific articles from European researchers. Thus, 80 papers were located (national: 19; international: 61) and 14 books (national: 02; international: 12), which served as a substrate for this research. From empirical studies located in the literature review were identified 50 types of rewards. Already in empirical studies on retention were identified 113 retention factors. From the conceptual bases of rewards were identified, among the retention factors, 41 types of rewards that can interfere with retention of professionals in organizations.

Keywords: Retention. Retention of professionals. Rewards. Compensation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Busca sistemática em base de dados eletrônica.....	40
Figura 2: Quadro-resumo da coleta de dados.....	42
Figura 3: Evolução histórica das recompensas	47
Figura 4: Definição de recompensa e compensação	53
Figura 5: Taxonomia de recompensas de Chen e colaboradores	59
Figura 6: Taxonomia de recompensas de Ross e Mirowsky	61
Figura 7: Taxonomia de recompensas de Chiang e Birtch.....	63
Figura 8: Quadro comparativo entre três taxonomias	63
Figura 9: Taxonomia de recompensas de Moisiso e Lempiälä.....	65
Figura 10: Matriz de classificação das recompensas de Britton e Chadwick.....	66
Figura 11: Taxonomia dos retornos totais pelo trabalho de Milkovich.....	67
Figura 12: Taxonomia de recompensas do Hay Group.....	69
Figura 13: Relação entre as necessidades básicas de Maslow e as recompensas....	70
Figura 14: Taxonomia de recompensas da Worldatwork.....	71
Figura 15: Quadro comparativo entre taxonomias de duas organizações privadas.	72
Figura 16: Taxonomia de recompensas de Gieter	73
Figura 17: Motivos que tornam relevante o tema retenção de profissionais qualificados.....	79
Figura 18: Taxonomias das variáveis de retenção	81
Figura 19: Oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento	89
Figura 20: Percepção do apoio organizacional	93
Figura 21: Fatores motivacionais.....	94
Figura 22: Práticas de recursos humanos.....	96
Figura 23: Diferenças culturais que interferem na retenção.....	98
Figura 24: Recompensas que retêm técnicos e cientistas efetivos	100
Figura 25: Recompensas que retêm profissionais qualificados, recém-contratados	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de recompensa	50
Quadro 2: Definições de compensação	52
Quadro 3: Outros constructos que citam as recompensas	54
Quadro 4: Variáveis que podem ou não influenciar na intenção de sair da organização segundo Griffeth et al. (2000).....	83
Quadro 5: Variáveis que podem ou não influenciar na intenção de sair da organização, segundo Ghapanchi e Aurum (2011)	87
Quadro 6: Ambiente de desenvolvimento e de trabalho	91
Quadro 7: Recompensas que influenciam na intenção de sair da organização	103
Quadro 8: Estudos que apontam a relação a direta entre recompensa e retenção ..	108
Quadro 9: Recompensas extrínsecas financeiras	109
Quadro 11: Recompensas intrínsecas não financeiras	112
Quadro 12: Fatores individuais que interferem na retenção.....	115
Quadro 13: Fatores organizacionais que interferem na retenção	117
Quadro 14: Fatores relacionados ao trabalho que interferem na retenção	118
Quadro 15: Fatores psicológicos que interferem na retenção	120
Quadro 16: Fatores relacionados ao ambiente externo que interferem na retenção	121
Quadro 17: Recompensas extrínsecas financeiras diretas que influenciam na retenção.....	126
Quadro 18: Recompensas extrínsecas financeiras indiretas que influenciam na retenção.....	128
Quadro 19: Recompensas extrínsecas não financeiras que interferem na retenção	131
Quadro 20: Recompensas intrínsecas não financeiras que interferem na retenção	135

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	29
1.2 OBJETIVOS.....	30
1.2.1 Objetivo geral	30
1.2.2 Objetivos específicos	30
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	31
1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO	32
1.5 ADERÊNCIA AO PPEGC E INTERDISCIPLINARIDADE DO TEMA	33
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2 METODOLOGIA	36
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	36
2.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	37
2.2.1 Coleta de dados.....	37
2.2.1.1 <u>Método bibliométrico</u>	37
2.2.1.1.1 Identificação da base de dados	38
2.2.1.1.2 Definição dos critérios de busca.....	38
2.2.1.1.3 Realização da busca sistemática na <i>ISI Web of Science</i>	38
2.2.1.1.4 Análise dos artigos encontrados	39
2.2.1.2 <u>Busca sistemática em fontes diversas</u>	40
2.2.1.3 <u>Consulta a especialista</u>	41
2.2.2 Análise dos dados	42
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	44
3.1 RECOMPENSAS EM ORGANIZAÇÕES	44
3.1.1 Evolução histórica das recompensas.....	44
3.1.2 Diferentes termos aplicados às recompensas	48
3.1.3 Definições de recompensas	49
3.1.4 Recompensas dimensão de análise de outro constructo.....	53
3.1.5 Taxonomias de recompensas	56
3.1.5.1 <u>Taxonomias que classificam as recompensas em extrínsecas e intrínsecas</u>	58
3.1.5.2 <u>Taxonomias que classificam as recompensas em monetárias e não monetárias</u>	64
3.1.5.3 <u>Taxonomias elaboradas por empresas privadas</u>	67

3.1.5.4 <u>Taxonomias que classificam as recompensas de acordo com os custos</u>	72
3.2 RETENÇÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES	75
3.2.1 Definição de retenção	75
3.2.2 Relevância do constructo	76
3.2.3 Taxonomias sobre retenção	79
3.2.4 Meta-análises que apontam as variáveis de retenção	82
3.2.4.1 <u>Meta-análise de Griffeth e colaboradores</u>	82
3.2.4.2 <u>Meta-análise de Ghapanchi e Aurum</u>	84
3.2.5 Estudos empíricos que apontam variáveis de retenção	88
3.2.5.1 <u>Aprendizagem e desenvolvimento contínuo do empregado</u>	88
3.2.5.2 <u>Um bom ambiente de trabalho e oportunidades de desenvolvimento</u>	90
3.2.5.3 <u>Percepção do apoio organizacional</u>	92
3.2.5.4 <u>Satisfação no trabalho e gerenciamento da carreira</u>	93
3.2.5.5 <u>Percepção das práticas de recursos humanos</u>	95
3.2.5.6 <u>Diferenças culturais que interferem na retenção</u>	96
3.2.6 Estudos empíricos que apontam o papel das recompensas como variável de retenção	99
3.2.6.1 <u>Quinze tipos de recompensas que retêm técnicos e cientistas</u>	99
3.2.6.2 <u>Recompensas: estrutura de pagamento, estrutura de promoção, status e segurança no trabalho</u>	100
3.2.6.3 <u>O papel das recompensas para a retenção de profissionais</u>	102
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	105
4.1 RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS E RETENÇÃO	105
4.2 RECOMPENSAS: TAXONOMIA SÍNTESE	108
4.3 RETENÇÃO: TAXONOMIA SÍNTESE	113
4.3.1 Fatores individuais relacionados à retenção	114
4.3.2 Fatores organizacionais relacionados à retenção	116
4.3.3 Fatores de retenção relacionados ao trabalho	118
4.3.4 Fatores psicológicos relacionados à retenção	119
4.3.5 Fatores de retenção relacionados ao ambiente externo à organização	120
4.4 RECOMPENSAS QUE RETÊM PROFISSIONAIS EM ORGANIZAÇÕES	122
4.4.1 Recompensas extrínsecas financeiras diretas que interferem na retenção	123
4.4.2 Recompensas extrínsecas financeiras indiretas que interferem na retenção	126

4.4.3 Recompensas extrínsecas não financeiras que interferem na retenção	128
4.4.4 Recompensas intrínsecas não financeiras que interferem na retenção	133
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
5.2 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS	139
REFERÊNCIAS	141

1 INTRODUÇÃO

As organizações, atualmente, estão vivendo o fenômeno da escassez de profissionais qualificados. Gestores têm enfrentado significativas dificuldades em reter profissionais com as habilidades e os conhecimentos essenciais para as organizações se manterem economicamente competitivas (ARMSTRONG; MURLIS, 2007). A retenção de profissionais tem se tornado um desafio, pois uma variedade de motivos pode levar um profissional a decidir permanecer ou sair da organização. Em virtude disso, os gestores têm investido em estratégias de retenção para que profissionais importantes para a organização optem por permanecer nela (SCOTT et al., 2012).

Um dos motivos para as organizações enfrentarem esse desafio é a crescente conscientização de que a sua vantagem competitiva depende do capital humano (KYNDT et al., 2009; LAWLER, 2002). São as pessoas que têm habilidades difíceis de imitar ou de transferir e são elas que tornam a empresa única entre os concorrentes (ARMSTRONG, 2002; LAWLER, 2002). Em virtude disso, a busca por profissionais qualificados tem se tornado, a cada dia, mais intensa e desafiadora.

Além disso, esse tipo de profissional, conhecido como trabalhador do conhecimento (DRUCKER, PETER F, 1999) ou profissional qualificado (BIRT et al., 2004), por exercer atividades intensivas em conhecimento, se sente responsável por direcionar sua carreira e não confia mais na empresa como a única fonte de oportunidades de carreira, de crescimento e até mesmo de melhor remuneração (WALKER, 2001). Portanto, a percepção do profissional acerca das oportunidades de crescimento propiciadas pela organização influencia na decisão de permanecer nela. Esse é outro motivo que torna a retenção de profissionais do conhecimento um desafio e que evidencia a necessidade de a organização desenvolver estratégias para reter esses profissionais. A falta delas pode reprimir a habilidade da organização de ser criativa e inovadora (BRAZIER, 2005).

Estudos científicos apontam uma variedade de fatores que podem influenciar na retenção dos profissionais na organização ou na sua saída (BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011; GRIFFETH et al., 2000; SCOTT et al., 2012). Alguns fatores são de ordem pessoal, como a necessidade de realização e o nível educacional; outros dependem da organização, como um sistema de recompensas; outros, ainda, são externos à organização, como as alternativas de trabalho fora da empresa. As recompensas são

apontadas como um dos fatores que interferem na retenção de profissionais do conhecimento (BIRT et al., 2004; DRUCKER, PETER F, 1999; SCOTT et al., 2012).

Embora estudos científicos mostrem que o tema retenção é relevante, percebe-se que ainda há a necessidade de mais pesquisas sobre esse constructo, em particular, estudos que analisem a relação entre o constructo recompensa e o constructo retenção, especialmente o efeito de recompensas intrínsecas sobre a retenção. Há estudos que sugerem que os empregados valorizam mais os aspectos intrínsecos na sua decisão de permanecer na organização e demonstram comprometimento afetivo somente se tiverem a percepção de que a organização se preocupa com a equidade externa. Se por algum motivo essa percepção muda, o empregado sente-se mais propenso a procurar por outras oportunidades de trabalho e deixar a organização (BIRT et al., 2004). Outros estudos indicam que o dinheiro não é o único fator de retenção, especialmente entre profissionais técnicos e científicos (KOCHANSKI; LEDFORD, 2001). A percepção dos funcionários sobre como os aumentos de salários são oferecidos e como o sistema de pagamento é administrado tem maior efeito na retenção do que o pagamento em si (KOCHANSKI; LEDFORD, 2001).

No Brasil, há relativamente poucos estudos que citam as recompensas como fator de retenção. Localizaram-se apenas três pesquisas; duas delas são de mesma autoria. Isso evidencia a necessidade de mais estudos empíricos nessa área do conhecimento no Brasil (HOMEM et al., 2009; JABBOUR; SANTOS, F. C. A., 2006; OLTRAMARI, ANDREA POLETO et al., 2006).

Em vista da relevância do tema retenção, este trabalho é importante por várias razões. Em primeiro lugar, poderá ajudar a entender a relação entre recompensas e a retenção de profissionais do conhecimento na organização. Em segundo lugar, poderá trazer ferramentas para que os gestores desenvolvam estratégias de retenção a partir dos diversos fatores de retenção citados pela literatura científica e apresentados neste estudo. E, por último, a identificação das recompensas que retêm profissionais do conhecimento na organização poderá contribuir com os gestores no delineamento de sistemas de recompensa com foco na retenção. Acredita-se que esses elementos poderão ser úteis para pesquisadores desenvolverem estudos empíricos sobre este tema no Brasil.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na literatura científica, normalmente, os autores que estudam o constructo retenção não são os mesmos que estudam o constructo recompensa. Inclusive, os teóricos de retenção não utilizam o conceito e, nem mesmo, o termo recompensa. Usualmente aplicam outros termos como variáveis extrínsecas ou intrínsecas de retenção, ou, ainda, fatores externos ou internos (BIRT et al., 2004; EISENBERGER et al., 2002; MAK; SOCKEL, 2001). Já, os pesquisadores sobre recompensas, embora mencionem que elas são ferramentas de retenção, não se aprofundam em identificar os tipos de recompensas que retêm e nem mesmo em investigar os diversos elementos que interferem na retenção.

A literatura sobre recompensas entende-as como ferramentas de motivação que a organização utiliza para estimular os empregados a contribuir com os objetivos organizacionais. A preocupação é com todos os empregados e não apenas com um tipo de trabalhador em especial. Desse modo, alguns estudos empíricos buscam investigar, em culturas diferentes, os tipos de recompensas que os empregados valorizam (CHIANG; BIRTCH, 2006). Em outros, analisam o efeito de recompensas intrínsecas e extrínsecas sobre a motivação no trabalho (CHEN et al., 1999; ROSS; MIROWSKY, 1996). E, ainda, buscam analisar o papel de recompensas monetárias sobre a inovação (MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007). Porém, esses estudos não descrevem como as recompensas podem ser utilizadas para reter os funcionários na organização.

Já na literatura sobre retenção, os pesquisadores buscam investigar o que interfere na decisão dos empregados de permanecer na organização. E, para isso, investigam tanto aspectos que dependem da organização como do ambiente externo e, também, aqueles que dependem do próprio profissional (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Diferentemente dos teóricos de recompensa, o foco dos teóricos de retenção dá-se em um tipo de trabalhador, os profissionais altamente qualificados e considerados importantes para a organização.

Assim, alguns estudos empíricos sobre retenção buscam identificar as variáveis que interferem na retenção e, entre elas, percebe-se que estão inseridas as recompensas (BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011; GRIFFETH et al., 2000). Outros analisaram uma variável específica como, por exemplo, a percepção dos empregados sobre a estrutura de pagamento (GOODMAN; SALIPANTE, 1976), a oportunidade de aprendizagem e de

desenvolvimento contínuo do empregado (KYNDT et al., 2009). Mas não estudam especificamente as recompensas como fatores de retenção, nem mesmo utilizam as bases conceituais de recompensas como, por exemplo, o conceito de financeiras e não financeiras, extrínsecas e intrínsecas.

Desse modo, a partir do levantamento das variáveis de retenção obtidas na literatura sobre retenção e com as bases conceituais da literatura sobre recompensa, serão identificados os tipos de recompensa que retêm profissionais voltados para atividades de conhecimento, na organização, apontados pela literatura científica. Este trabalho, portanto, busca responder a seguinte pergunta: Quais são as recompensas, citadas na literatura científica, que influenciam na retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações?

A partir da pergunta de pesquisa foram definidos os objetivos deste trabalho, os quais são descritos a seguir.

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa norteou-se pelos objetivos relacionados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as recompensas que influenciam na retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos para esta pesquisa:

- a) Determinar as bases conceituais de recompensas organizacionais, histórico, definições, taxonomias e relações com a retenção de profissionais;
- b) Determinar as bases conceituais de retenção, definições, taxonomias e sua relação com recompensas em organizações;

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Este estudo está inserido em uma área que, recentemente, tem despertado interesse na comunidade científica. Mas, apesar desse interesse ter se mostrado crescente, ainda está por ser desenvolvido um corpo teórico sobre a relação entre tipos de recompensas e a retenção de profissionais em organizações. Especificamente na realidade brasileira, há uma carência de pesquisas dessa natureza.

Em uma revisão de literatura nacional foram localizados apenas três estudos que relacionam as recompensas com o constructo retenção (STEIL, A. V. et al., 2012). Na literatura internacional foram localizados 26 estudos científicos sobre retenção em organizações (GHAPANCHI; AURUM, 2011; HYTTER, 2007; SCOTT et al., 2012; WALKER, 2001). Acredita-se que a identificação das variáveis que interferem na retenção de profissionais em organizações, citadas pela literatura científica internacional, contribuirá para o desenvolvimento de pesquisas empíricas no Brasil sobre esse tema, que tem sido considerado relevante para a competitividade das organizações (LAWLER, 2002; UPADHYAY, 2009). Essa contribuição derivará especialmente de pesquisas que relacionem o papel das recompensas como variável que interfere na retenção de profissionais qualificados, assim como os tipos de recompensas que, na concepção desses profissionais, exercem mais influência na sua decisão de permanecer na organização. Os estudos empíricos internacionais serão tratados na seção de fundamentação teórica.

Entre os três estudos nacionais localizados, dois relacionam o uso de recompensas monetárias e simbólicas (segurança no emprego, pagamentos e benefícios, grau de autonomia no trabalho, e *feedback* do desempenho) com o processo de fusão e aquisição de empresas. As recompensas são aplicadas, nesse contexto, como mecanismos para estimular os funcionários a participar e a contribuir com o processo de mudanças e, também, para ajudar os empregados a entender a nova cultura organizacional e a desenvolver uma relação mais próxima com a nova organização e, assim, estimulá-los a permanecer nela (HOMEM et al., 2009; OLTRAMARI et al., 2006). No terceiro artigo, os autores relacionam o uso de recompensas financeiras para incentivar os empregados a alcançar metas de gestão ambiental (inovação em atividades de redução de desperdício, reúso e reciclagem). As recompensas são vistas com a finalidade de atrair, reter e motivar os melhores funcionários a trabalhar em favor das

metas organizacionais, entre elas as ambientais (JABBOUR; SANTOS, F. C. A., 2006).

Os poucos estudos nacionais evidenciam a lacuna de conhecimento existente na produção científica brasileira sobre o papel das recompensas como variável que influencia na retenção. O constructo retenção, nos três estudos localizados, não é tratado como variável dependente e, portanto, não é o principal objetivo desses trabalhos. Além disso, o constructo recompensas é tratado como variável independente de outros constructos (processo de aquisição e fusão; alcance de metas de gestão ambiental), mas não é tratado como variável independente do constructo retenção. Assim, embora os autores considerem que as recompensas interferem na retenção, essa relação não é o foco principal dos estudos empíricos nacionais localizados.

Por tais razões, a realização deste trabalho se justifica porque busca colaborar para preencher a lacuna de conhecimento mencionada, ao localizar na literatura científica internacional os tipos de recompensas que interferem na retenção de profissionais em organizações.

1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO

As recompensas podem ser estudadas a partir da perspectiva organizacional ou do empregado. Para a organização, as recompensas são ferramentas motivacionais, direcionadoras do comportamento humano no ambiente organizacional (UPADHYAY, 2009). Podem ser utilizadas para estimular o trabalhador a alcançar os objetivos organizacionais por meio do aumento da motivação e satisfação no trabalho (CHEN et al., 1999). Na perspectiva do empregado, podem ser meios de satisfazer necessidades e desejos e, portanto, dizem respeito a tudo que os funcionários valorizam na relação de trabalho (O'NEAL, 1998). Este estudo analisará as recompensas a partir do ponto de vista dos empregados.

Além disso, as recompensas podem ser entendidas a partir de uma visão ampla ou restrita. Dentro de uma visão ampla, as recompensas podem ser financeiras e não financeiras (BRITTON; CHADWICK, 1999); já a abordagem restrita se refere apenas a recompensas financeiras (MILKOVICH et al., 2011). Neste trabalho será utilizada a concepção ampla de recompensas.

A definição do escopo se deu com base nos conceitos que sustentam o constructo retenção, o qual se refere ao desejo do

empregado de permanecer na organização e, portanto, envolve o delineamento de estratégias organizacionais para a satisfação de necessidades e desejos desses profissionais, os quais têm as habilidades e os conhecimentos essenciais para a organização (STEEL et al., 2002).

A decisão de utilizar a abordagem ampla de recompensa, a qual engloba elementos financeiros e não financeiros, se deve a que alguns estudos apontam as recompensas não financeiras de natureza intrínseca como fatores que mais influenciam sobre a retenção (BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011; THOMAS, 2009), embora não se deva deixar de levar em consideração o papel de recompensas financeiras sobre a retenção. As recompensas, portanto, não serão abordadas sob a perspectiva organizacional.

1.5 ADERÊNCIA AO PPEGC E INTERDISCIPLINARIDADE DO TEMA

A Gestão do Conhecimento (GC) busca, essencialmente, administrar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais. Já a Retenção de Profissionais (RP) tem por objetivo desenvolver processos que encorajem profissionais qualificados a permanecer na organização (SANDHYA; KUMAR, 2011). Entre esses vários processos, as recompensas têm um papel importante para estimular profissionais a desejar permanecer na organização, pois, por meio delas pode ser desenvolvida uma cultura de estímulo à criação, ao compartilhamento e à utilização dos conhecimentos disponíveis na organização. As pesquisas apontam que o constante estímulo ao autodesenvolvimento e à aprendizagem atua como uma importante variável de retenção (KYNDT et al., 2009).

Assim, no âmbito do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Gestão do Conhecimento (PPEGC), os estudos sobre as variáveis de Retenção de Profissionais (RF) e sobre Recompensas (RC) podem auxiliar na identificação não somente de mecanismos para estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento, mas também para reter profissionais qualificados nas organizações.

Além disso, este estudo poder ser considerado multidisciplinar, visto que diversas áreas do conhecimento tratam do tema retenção e recompensas. A psicologia foca-se nos aspectos psicológicos das recompensas (AMABILE et al., 1996; DECI et al., 1999; MASLOW, 1954); a administração, por outro lado, aborda as recompensas como

ferramentas de estímulo para melhorar o desempenho organizacional (MILKOVICH; NEWMAN, 1999; LAWLER, 2000); enquanto a economia e a contabilidade se focam nos aspectos relacionados aos custos.

A interdisciplinaridade desta pesquisa está em estudar as bases conceituais de dois constructos: recompensa e retenção. Além disso, a interdisciplinaridade, também, se apresenta pelo fato de a pesquisa identificar como esses constructos se relacionam entre si.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. No primeiro são apresentados a introdução, o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa teórica, escopo e delimitação da pesquisa, e a aderência ao programa. O segundo capítulo trata da metodologia aplicada para a realização desta pesquisa. Nele são especificados o tipo de pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta de material.

No terceiro capítulo é apresentada a fundamentação teórica em dois tópicos principais. No primeiro são abordados conceitos basilares do constructo recompensas, como: histórico, termos, definições e taxonomias de recompensas. Já no segundo que trata sobre o constructo retenção, são abordados temas como: definição de retenção, importância, taxonomias de retenção e estudos empíricos que apontam variáveis de retenção.

A finalidade do quarto capítulo é responder a pergunta de pesquisa e seus objetivos, que refletem os resultados desta pesquisa. No primeiro são apontados estudos científicos que mostram a relação entre recompensas e retenção. No segundo, são identificados os tipos de recompensas utilizadas pelas organizações para motivar os empregados e organizadas em forma de taxonomia. Nesta etapa foram identificados 50 tipos diferentes de recompensa citadas pelas pesquisas científicas analisadas. No terceiro tópico são listados os 113 fatores que, segundo as pesquisas científicas sobre retenção, influenciam na retenção de profissionais, também organizados em forma de taxonomia. Em seguida, no quarto tópico, são apontados os tipos de recompensa que retêm profissionais voltados para atividades de conhecimento nas organizações, a partir da identificação dos tipos de recompensa e das variáveis de retenção apontados por estudos científicos de ambas as áreas do conhecimento: recompensas e retenção. E, por último, no capítulo cinco são apresentadas as

considerações finais deste trabalho e as recomendações para futuras pesquisas.

2 METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se por ser de natureza exploratória, pois o objetivo deste trabalho é fazer um levantamento dos estudos que abordam os constructos “recompensa” e “retenção”, na literatura científica, com a finalidade de compreender a relação entre recompensas organizacionais e retenção de profissionais. Os estudos exploratórios, segundo Sampieri (2006, p.99), “realizam-se [...], normalmente, quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvida ou [que] não foi abordado antes”. A partir de uma leitura preliminar da literatura, percebeu-se que os constructos recompensa e retenção carecem de densidade conceitual, pois não há um consenso em ambas as áreas sobre a definição e o termo mais apropriado a ser utilizado. Além disso, há poucos estudos empíricos que mostrem a relação entre esses dois constructos.

Assim, a partir da leitura de artigos, livros e revistas sobre recompensa e retenção, primeiramente, buscou-se identificar histórico, definições, taxonomias das recompensas e também os termos que representam o tema recompensas, que poderiam ser aplicados, por exemplo, como palavras-chave em uma busca sistemática. Já em relação ao constructo retenção, identificou-se a definição, a importância do tema, as variáveis que interferem na retenção, estratégias de retenção e o papel das recompensas como variável que influencia na retenção.

Para a revisão de literatura foram utilizadas as seguintes técnicas: a técnica bibliométrica, a busca sistemática manual em fontes diversas e a consulta a especialista. A técnica bibliométrica foi aplicada para identificar pesquisas científicas relevantes, normalmente publicadas na forma de artigos e revisões em base de dados eletrônica (SANTOS; KOBASHI, 2009). Já a busca sistemática manual em fontes diversas foi utilizada para auxiliar na localização de livros, artigos, anais de congressos e revistas que normalmente não se encontram em bases eletrônicas (CRESWELL, 2010). A aplicação desses dois métodos foi utilizada como alternativa metodológica para mapear o maior número de publicações científicas sobre recompensas e retenção. Foram, também, localizados outros referenciais teóricos por meio de conversa com especialista da área.

A bibliometria, segundo Kobashi e Santos (2006), é um método utilizado para mapear registros bibliográficos (artigos, livro, revistas) que se tornou popular no século XX. Esse método é útil para medir quantitativamente o avanço das pesquisas em um determinado campo de estudo e pode gerar indicadores bibliométricos, entre os quais destacam-se como os mais importantes: indicadores de produção científica, indicadores de citações e indicadores de cooperação.

Esses indicadores podem ser obtidos em bases de dados eletrônicas. Para esta pesquisa, utilizou-se a base de dados *ISI*, da qual a *Web of Science* faz parte. Na plataforma *ISI* podem ser encontradas pesquisas de alto nível de qualidade. Nela estão indexados cerca de 8.500 periódicos, disponibilizados em três bases de dados: a *Science Citation Index (SCI)*; *Social Sciences Citation Index (SSCI)*; *Arts & Humanities Citation Index (AHCI)*. Embora a utilização dessas bases seja vista com restrições pela comunidade científica, por não indexarem pesquisas científicas relevantes da Europa e, portanto, não garantirem a representatividade de uma área, optou-se pela sua utilização por entender que é possível utilizar o método como ponto de partida para conhecer um tema de estudo (KOBASHI; SANTOS, 2006).

Neste trabalho foram adotadas apenas algumas etapas do método bibliométrico. O tema recompensa, por ser abrangente e objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento (psicologia, administração, contabilidade, economia), oferece dificuldade no estabelecimento de critérios de busca na base de dados eletrônica e também na aplicação do método bibliométrico. Portanto, esse método não foi utilizado para gerar indicadores bibliométricos, nem para mapear esta área do conhecimento, mas para selecionar artigos com maior número de citações e cujo foco de estudo são os constructos recompensa e retenção em organizações.

2.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

2.2.1 Coleta de dados

2.2.1.1 Técnica bibliométrica

Na técnica bibliométrica, a coleta dos dados, assim como a síntese dos resultados, normalmente é realizada em quatro etapas: (i) identificação da base de dados; (ii) definição dos critérios de busca;

(iii) realização da busca sistemática; e (iv) análise dos artigos encontrados.

2.2.1.1.1 Identificação da base de dados

Apesar das restrições, optou-se por utilizar a base eletrônica *ISI Web of Science* por conter dados bibliográficos multidisciplinares, além de ser fonte de artigos de alta qualidade e relevância (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Dentro da *ISI Web of Science*, optou-se pela base *Social Sciences Citation Index* (SSCI) por indexar pesquisas das áreas de administração e negócios, que são do interesse deste estudo. Foi considerado todo o período disponibilizado pela base de dados, até o último ano completo, isto é, de 1945 a 2011. Diversas buscas preliminares foram feitas, a fim de identificar palavras-chave e critérios para a aplicação de filtros. A primeira busca foi efetuada em 30.09.2011 e realizada novamente em 01.11.2012, com o objetivo de atualizar a bibliometria inicial (BONILLA et al., 2012). As buscas finais viabilizaram a identificação dos artigos que forneceram substrato teórico para a realização deste trabalho.

2.2.1.1.2 Definição dos critérios de busca

A partir da leitura prévia de artigos sobre o tema recompensas, identificaram-se as palavras normalmente utilizadas pelos pesquisadores em seus trabalhos científicos e empregadas pelas bases de dados científicas para indexação desses trabalhos.

Para o constructo recompensas, as principais palavras-chave são: recompensas (*reward*) e compensação (*compensation*). Já para o constructo retenção, as palavras-chave mais utilizadas são: retenção (*retention*), reter (*retain*) e rotatividade (*turnover*).

2.2.1.1.3 Realização da busca sistemática na *ISI Web of Science*

Foram cinco as etapas dessa busca:

a) Na primeira etapa foram utilizadas as palavras-chave primárias *reward* e *compensation*, as quais foram buscadas no campo Topic (TS) da base *ISI Web of Science – SSCI*. Esse campo permite buscas nos títulos, resumos e palavras-chave das publicações indexadas à base. Ainda nessa etapa, foi realizada mais uma busca com as mesmas palavras, utilizando o operador

booleano *or*, como segue: $TS=reward* or compensation$ e o símbolo * (para incluir o plural das palavras), o que resultou em 35.684 documentos;

b) Em seguida, aplicou-se o idioma inglês como filtro. Esse idioma foi o escolhido em virtude de haver um número significativo de trabalhos publicados nessa língua, independentemente do país de origem dos autores (como se trata de uma base com indexação de publicações predominantemente em inglês), resultando em 34.575 documentos;

c) A partir desses resultados, com a finalidade de localizar as pesquisas que abordavam o tema recompensas no contexto organizacional, foram selecionadas as publicações indexadas às áreas de gestão e de negócios (*management, business*) da base de dados *ISI Web of Science – SSCI*, o que resultou em 4.168 documentos;

d) Na quarta etapa, selecionaram-se somente artigos e revisões (excluída a revisão de livros) por serem tipos de publicações reconhecidas pela comunidade científica para divulgar as pesquisas relevantes em um campo do conhecimento. E, assim, chegou-se ao conjunto de 3.835 documentos;

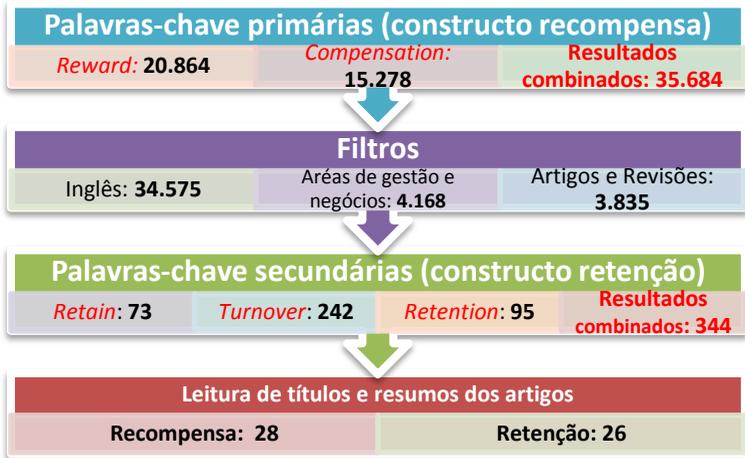
e) Em seguida, buscou-se identificar pesquisas científicas que tratam do constructo retenção. A partir dos 3.835 estudos localizados na etapa anterior, aplicaram-se as palavras-chave secundárias: reter (*retain**), rotatividade (*turnover**) e retenção (*retention**). Assim, como na etapa anterior, aplicou-se o operador booleano *or* (para localizar artigos que utilizassem pelo menos uma das palavras nos seus títulos, resumos ou palavras-chave) e o símbolo * (para incluir o plural das palavras). A pesquisa foi efetuada da seguinte forma: $TS=retain* or turnover* or retention*$ e teve como resultado a localização de 344 documentos.

2.2.1.1.4 Análise dos artigos encontrados

Para efetuar a análise dos artigos localizados (recompensa: 3.835; retenção: 344), foram classificados, na base de dados, por ordem de citação (do mais citado ao menos citado). Após a leitura de títulos e resumos, foram selecionados 28 artigos que abordam o tema recompensas organizacionais e 26 que tratam o tema retenção de profissionais.

As etapas e os resultados obtidos a partir da busca sistemática podem ser vistos na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Busca sistemática em base de dados eletrônica



Fonte: Elaborado pela própria autora

2.2.1.2 Busca sistemática em fontes diversas

Outra técnica utilizada para a localização de material foi a busca sistemática em fontes diversas, como livros e artigos científicos impressos e eletrônicos. Isso foi realizado com a finalidade de localizar pesquisas científicas que normalmente não estão disponíveis em bases de dados eletrônicas como a *ISI Web of Science*. Em bases como essa, não se encontram muitos estudos científicos brasileiros, nem europeus. Especificamente no caso do Brasil, não há uma base de dados eletrônica em que sejam indexadas todas as pesquisas científicas nacionais. Apesar de existir a base de dados *Scielo (Scientific Electronic Library Online)*, seu nível de abrangência ainda é limitado. A técnica de busca sistemática em fontes diversas foi adotada para a localização de livros nacionais e internacionais, visto que autores conceituados costumam publicar seus trabalhos em livros que também não são indexados nas bases eletrônicas. Para localizar artigos e livros nacionais optou-se por seguir as quatro etapas das sete sugeridas por Creswell (2010, p.55): (i) localizar as palavras-chave a partir da leitura preliminar sobre o tema; (ii) procurar periódicos e

livros em bibliotecas universitárias ou em banco de dados computacionais (PsycINFO, *Google Scholar*, *Scielo*, ENANPAD, RAC, RAUSP); (iii) localizar pesquisa em livros e revistas relacionados à área de estudo; (iv) fazer uma análise inicial do material localizado e separar os artigos e livros úteis para o entendimento do tema de estudo.

A partir desse processo, foram localizados 12 livros e 101 estudos científicos brasileiros publicados em artigos e anais de congresso. Esses artigos foram obtidos a partir da revisão bibliométrica nacional sobre recompensas realizada por Andrea Steil e colaboradores e relatada em artigo enviado para submissão este ano (STEIL et al., 2012) do qual também sou coautora. Nessa revisão analisaram-se as pesquisas nacionais efetuadas entre os anos de 2000 e 2011.

2.2.1.3 Consulta a especialista

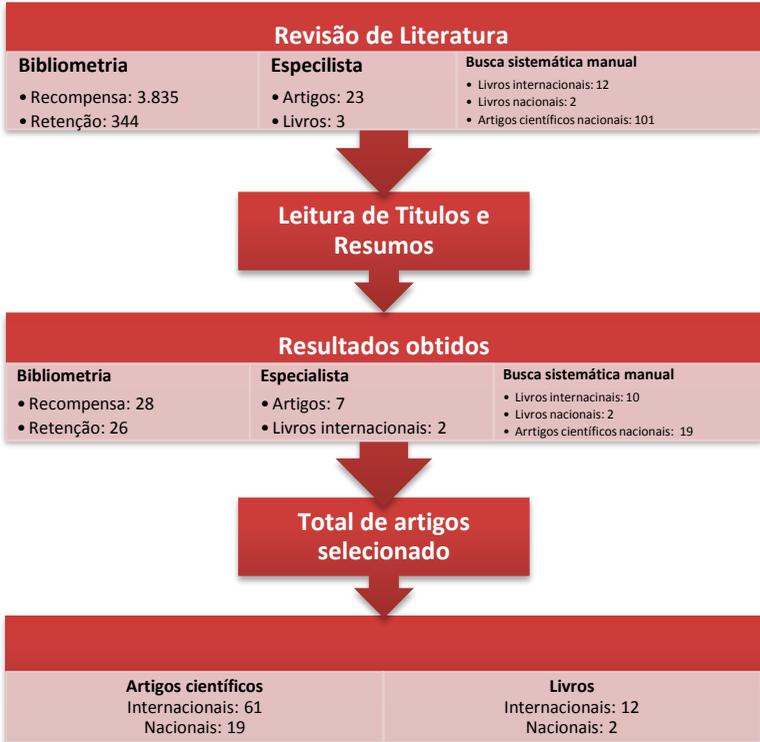
A partir da conversa com um especialista sobre o tema de estudo deste trabalho, dois artigos científicos sobre recompensas foram indicados. Trata-se de estudos científicos conduzidos por pesquisadores conceituados da Europa. Por meio das referências desses artigos, foi possível localizar outros 23 trabalhos publicados nos anais de dois congressos sobre recompensa realizados na Europa, nos anos de 2007 e 2011. Foram indicados, também, três livros de autores americanos especialistas no tema. Na figura 2 é apresentado um quadro resumo do processo de coleta de dados.

Assim, na revisão de literatura foram utilizados três meios para a obtenção do material que deu suporte à realização deste trabalho: a busca bibliométrica na base de dados eletrônica *Web of Science*, a busca sistemática em fontes diversas e a consulta a especialista. Na busca sistemática na *Web of Science* foram localizados 3.835 artigos sobre recompensa e 344 sobre retenção, na sua maioria de pesquisadores americanos. Para localizar artigos nacionais e livros, foi efetuada a busca sistemática em fontes diversas, por meio da qual foram encontrados 12 livros internacionais, 2 nacionais e 101 artigos nacionais. E a consulta a especialista da área possibilitou o acesso a 23 artigos e 3 livros de pesquisadores europeus.

Após a leitura de títulos e de resumos do material coletado, foram selecionados aqueles que mais se adequavam ao tema de estudo. Assim, foram selecionados 61 artigos científicos internacionais, 19 artigos científicos nacionais, 12 livros internacionais

e dois nacionais, os quais serviram de substrato para a fundamentação teórica deste trabalho e são apresentados na figura 2.

Figura 2: Quadro-resumo da coleta de dados



Fonte: Elaborado pela própria autora

A localização de artigos e livros seminais desta área do conhecimento (recompensa e retenção) forneceu a base teórica para a realização deste trabalho, a qual é apresenta na próxima seção.

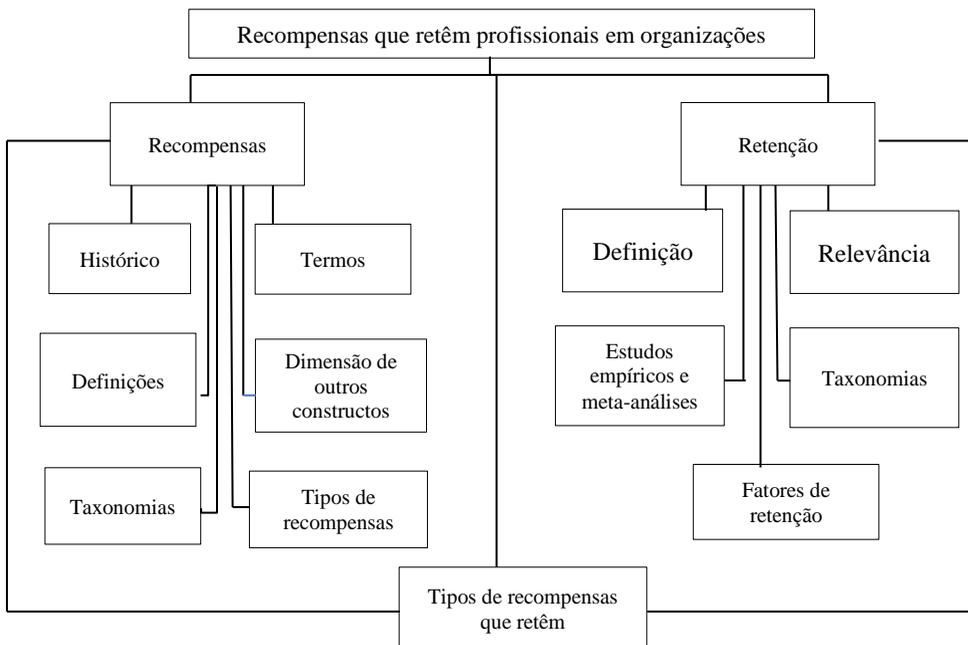
2.2.2 Análise dos dados

Após a seleção do referencial teórico, iniciou-se a leitura do conjunto de artigos e livros que abordam o tema desta pesquisa. Neste trabalho, por se tratar de um estudo teórico, a etapa de análise dos dados concentrou-se em levantar as bases conceituais de recompensas e retenção.

Por representar um tema relativamente novo no Brasil e ainda pouco explorado, embora internacionalmente, em especial nos Estados Unidos, seja um tema estudado desde 1960, ainda é uma área que carece de um consenso teórico. Na leitura preliminar de artigos, isso ficou evidente, pois nem todos os pesquisadores, por exemplo, definem recompensas da mesma forma. Já na literatura sobre retenção, percebeu-se que não há um consenso em como categorizar as suas variáveis. Diante disso, iniciou-se pela leitura e análise de livros sobre recompensas e retenção. Nessa etapa foram levantadas definições, taxonomias, relevância do tema de estudo e histórico.

Em um segundo momento, passou-se para a leitura de artigos seminais sobre recompensas e retenção. Entre eles, foram selecionados meta-análises e estudos empíricos internacionais e nacionais. A partir da leitura desse material, foram extraídas as seguintes informações: objetivo do estudo, tipos de recompensas, tipo de profissional, fatores de retenção, taxonomias, método de pesquisa e resultados da pesquisa.

Com base nessas informações, partiu-se para elaborar um mapa da literatura selecionada, o que facilitou a estruturação deste trabalho. Segundo Creswell (2010), os mapas de literatura são úteis para fazer um resumo visual das pesquisas já conduzidas. Esses mapas podem ser na forma de fluxograma ou, ainda, em forma de uma estrutura hierárquica. Assim, depois de várias modificações foi construído o mapa final de literatura que norteou esta pesquisa.



3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a base teórica que fundamenta este estudo. Primeiramente serão abordadas as bases conceituais sobre o tema recompensas organizacionais. Em seguida, serão contemplados alguns conceitos basilares sobre retenção e, também, estudos empíricos que apontam as variáveis que influenciam na retenção de profissionais nas organizações.

3.1 RECOMPENSAS EM ORGANIZAÇÕES

Esta seção tratará das bases conceituais de recompensas em organizações. Para isso, serão apresentadas a evolução histórica de recompensas; os diferentes termos empregados para o constructo recompensa; definições de recompensa; as diferentes taxonomias encontradas na literatura sobre recompensas.

3.1.1 Evolução histórica das recompensas

No início do século XX, período marcado pelo desenvolvimento industrial, as empresas consideravam ser de sua responsabilidade apenas o pagamento de salário; poucas se preocupavam em oferecer benefícios, como assistência médica, seguro-desemprego, pagamento de hora extra, seguridade social. Praticamente, os benefícios eram inexistentes. Não havia, naquele período, a garantia de benefícios para o trabalhador e nenhuma regulamentação governamental de garantia de seus direitos (WORLDATWORK, 2007).

A revolução industrial mudou a realidade da época. O crescimento econômico foi rápido e o volume de produção aumentou consideravelmente. A produção de bens deixou de ser artesanal e passou a ser industrial. Havia a necessidade de aumentar a produção para atender a demanda existente. Taylor, preocupado com essa nova realidade, buscou formas de aumentar a eficiência da indústria e utilizou métodos sistemáticos para a definição do padrão de recompensas (HIPÓLITO, 2002).

Frederick W. Taylor, o pai da Administração Científica, no final do século XIX se dedicou a estudar a racionalização do trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhadores. Por

meio de seus estudos, identificou instrumentos e métodos de trabalho para realizar as tarefas de forma mais rápida e eficiente. A remuneração dos funcionários foi estabelecida com base na produção por peça (LAWLER, 1993; TAYLOR, 1995). Esses princípios, conhecidos como princípios da Administração Científica, foram amplamente difundidos e aplicados pelas organizações no início do século XX.

O sistema de recompensas elaborado por Taylor era baseado no cargo, ou seja, as recompensas eram determinadas com base no conjunto de atividades exercidas pelos empregados que faziam parte do cargo. Eram oferecidos, portanto, planos de incentivos salariais e remuneração por produção. O empregado, dependendo da sua produtividade, recebia recompensas salariais e prêmios em dinheiro (KRESSLER, 2003). Predominava, portanto, o conceito de recompensas como ferramentas de incentivos financeiros proporcionados ao empregado para melhorar a produtividade. Naquele período, a finalidade dos sistemas de recompensa era estimular os empregados a atingir as metas de produtividade. Se alcançadas, eles recebiam aumento de salário, prêmios, bônus, entre outros. Os incentivos serviam de estímulo à ação, não eram aplicados com o intuito de motivar o trabalhador, pois a motivação humana para o trabalho não era conhecida e, portanto, não era levada em consideração (DRUCKER, PETER F, 1999; KRESSLER, 2003; TAYLOR, 1995). Taylor desenhou e implementou o primeiro sistema de recompensas baseado no cargo, o qual recompensava o desempenho individual (HIPÓLITO, 2002; LAWLER, 2002)

Até esse momento os benefícios não faziam partes dos sistemas de recompensas. Somente a partir da II Guerra Mundial, os benefícios passaram a ser incorporados pelas organizações. Essa mudança foi impulsionada pelas imposições econômicas ocorridas durante a II Guerra Mundial, em que tanto preços como salários eram controlados. Para fugir do aumento de salário, as empresas ofereciam benefícios aos trabalhadores. Diante disso, os sindicatos passaram a cobrar delas a permanência desses benefícios para os trabalhadores (WORLDATWORK, 2007).

Na década de 1970, período conhecido como a era da informação, as habilidades exigidas do trabalhador, segundo Armstrong e Murlis (2007), mudaram. O trabalho deixou de ser predominantemente braçal para ser baseado no conhecimento. O novo contexto de competitividade internacional demandou profissionais altamente capacitados, o que afetou direta ou indiretamente as

estratégias e políticas de recompensas aplicadas até então (ARMSTRONG, 2002; WORLDATWORK, 2007). As organizações perceberam que projetar de forma estratégica programas de compensação e de benefícios poderia ajudá-las a enfrentar esse ambiente de mudanças. Deram-se conta, também, de que os programas que já existiam baseados em recompensas financeiras, eram relativamente simples e precisavam ser revistos, pois o perfil do trabalhador havia mudado. (WORLDATWORK, 2007).

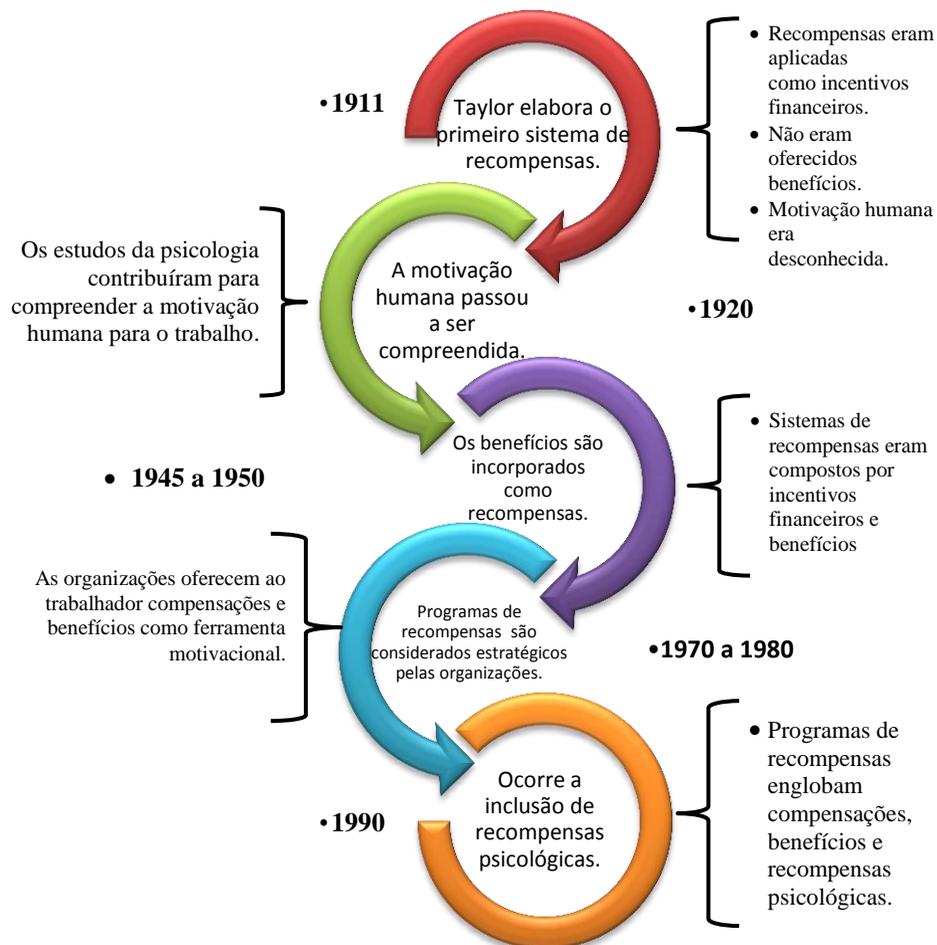
A partir da década de 1990, as mudanças na economia mundial e os avanços tecnológicos influenciaram a forma de gerenciar as organizações, especialmente o modo de gerenciar as pessoas (LAWLER, 2000). As organizações perceberam a necessidade de ampliar a sua visão sobre os programas de compensação e de benefícios, tendo em vista que os já existentes não estavam sendo eficientes em motivar o comportamento dos empregados, em atrair e reter profissionais qualificados e produtivos (GOMEZ-MEJIA et al., 1999; HAY, 2001; WORLDATWORK, 2007). Aos programas de compensação e de benefícios desenvolvidos por especialistas da época, foram adicionadas recompensas não financeiras, de natureza psicológica. Isso veio atribuir nova dimensão às recompensas (HAY, 2001). Este tipo de recompensa, na concepção de Kessler (2003), tem um alto potencial motivador sobre o desempenho do trabalhador.

É importante destacar que os estudos conduzidos pela psicologia desde 1920, sobre a motivação humana para o trabalho, tiveram essencial contribuição para a compreensão dos diversos fatores que impulsionam ou motivam o comportamento humano. Este conhecimento serviu de alicerce para o desenvolvimento de sistemas de recompensa mais abrangentes que englobassem as diversas dimensões das necessidades humanas: intrínsecas e extrínsecas (AMABILE, 1993; DECI, et al., 1999; WORLDATWORK, 2007). Portanto, as pesquisas conduzidas por Maslow (1943) e Herzberg (1959) foram basilares para a compreensão da motivação humana para o trabalho (KRESSLER, 2003; MARCHINGTON; WILKINSON, 2008).

Desse modo, as recompensas passaram a ser vistas como “qualquer coisa que um empregado valoriza ou deseja e que um empregador é capaz ou está disposto a oferecer em troca de sua contribuição” (HENDERSON, 1989, p.2) e não apenas como retornos financeiros. Dentro dessa mesma linha, Guzzo (1979) reforça que as recompensas são mecanismos utilizados pelas organizações para estimular, encorajar e direcionar o comportamento humano. Esses

mecanismos incluem diferentes recompensas como: pagamento, promoção, elogios e senso de realização. O mesmo pensamento é corroborado por O'Nel (1998), ao mencionar que as recompensas podem ser qualquer coisa que os funcionários valorizam na relação de trabalho. Na Figura 3 a seguir é possível ver, de uma forma sucinta, a evolução das recompensas desde 1911.

Figura 3: Evolução histórica das recompensas



Fonte: Elaborada pela própria autora

Vista uma breve contextualização sobre a evolução histórica das recompensas ao longo do tempo, no próximo tópico serão apresentados os vários termos utilizados pelos pesquisadores para se referir ao constructo recompensa e as diferentes definições encontradas no processo de revisão da literatura.

3.1.2 Diferentes termos aplicados às recompensas

Na literatura sobre recompensa, percebe-se a utilização de termos como recompensa, remuneração, pagamento e compensação com significados muito próximos. Esses termos, normalmente, são aplicados para referir-se a retornos de natureza monetária (salários, bônus, incentivos) recebidos pelos empregados em virtude de sua contribuição para com os objetivos organizacionais (BETEN; BERGHE, 2007; CHAPMAN; KELLIBER, 2011; MILKOVICH et al., 2011; MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007). Verifica-se, no entanto, a tendência da aplicação do termo recompensa de uma forma mais ampla, não somente para fazer referência às recompensas de natureza monetária, como também às de natureza não monetária (KRESSLER, 2003; MILKOVICH et al., 2011; MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007; TORNIKOSKI, 2011).

Segundo Kressler (2003), na linguagem dos negócios e do dia a dia, o termo mais utilizado para se referir a ganhos e a pagamentos ainda é recompensa. Sobre esse ponto, o autor também menciona que na Europa e em outras regiões industrializadas do mundo, dinheiro é o componente que mais é relacionado diretamente a recompensas.

É importante ressaltar que pesquisadores como Milkovich (2011) não utilizam o termo recompensa, e sim os termos compensação ou retorno. Para o autor, o pagamento de salário não é uma recompensa e, sim, o retorno pelo investimento do funcionário em educação e treinamento. Já Tornikoski (2011) emprega o termo compensação para se referir a retornos de natureza financeira e não financeira. Diferente de outros pesquisadores que empregam o termo compensação, normalmente, para se referir a retornos financeiros (DARMON, 1982).

Na concepção de Kressler (2003), recompensa é uma forma de retorno financeiro. O autor considera a remuneração ou compensação como um meio de recompensar o empregado pelo esforço dispendido no trabalho realizado. Entretanto, além da remuneração há uma variedade de elementos que também são considerados recompensa pelos autores, os quais incluem não somente recompensas financeiras

(remuneração fixa e variável), mas também recompensas não financeiras, tais como oportunidades de desenvolvimento da carreira, oportunidades de crescimento.

Em razão disso, é possível concluir que não há um consenso na aplicação de um único termo para se referir aos retornos recebidos pelo empregado pelo resultado de seu trabalho (HAY, 2001; LAWLER, 2002; MILKOVICH et al., 2011; TORNIKOSKI, 2011). Percebe-se, porém, que o termo recompensa é utilizado por muitos pesquisadores para se referir a retornos de natureza financeira e não financeira (TORNIKOSKI, 2011), enquanto o termo compensação, normalmente, é aplicado para retornos de caráter financeiro na forma de remuneração ou pagamento (BETEN; BERGHE, 2007; CHAPMAN; KELLIBER, 2011). Isso poderá ser compreendido com maior clareza por meio das definições de recompensas e compensações encontradas na literatura científica analisadas a seguir.

3.1.3 Definições de recompensas

Na literatura internacional, percebe-se que as recompensas têm sido definidas em sentido amplo ou restrito. Em sentido amplo, as recompensas se referem ao pagamento monetário, não monetário e psicológico que uma organização oferece aos funcionários em troca do trabalho que executam (BRATTON; GOLD, 2003). E podem ser instrumentos eficazes para motivar os empregados e gerar neles satisfação em relação ao ambiente organizacional (CHIANG; BIRTCH, 2005). Pode-se dizer que são mecanismos eficazes na tentativa de “motivar e dar foco” (MACAULAY; COOK, 2001, p.4). Abrangem não somente aspectos tangíveis como salário, pagamento (variável e fixo) e benefícios, mas também elementos intangíveis que não envolvem dinheiro, tais como o exercício de responsabilidades, oportunidades de carreira, de aprendizagem e de desenvolvimento, além de motivadores intrínsecos derivados do trabalho em si e da qualidade de vida no trabalho proporcionada pela organização (THOMPSON, 2002).

As recompensas, portanto, dentro de uma concepção ampla, abrangem tudo o que os funcionários valorizam na relação de trabalho (O'NEAL 1998). São todas as ferramentas disponíveis ao empregador para atrair, reter, motivar e satisfazer os funcionários (CHIANG; BIRTCH, 2005; WORLDATWORK, 2007). E funcionam como elemento de troca na relação entre a organização e os indivíduos. Os empregados contribuem com seus esforços para atingir os objetivos do

trabalho (objetivos organizacionais) e, em contrapartida, recebem recompensas que satisfazem suas necessidades e expectativas (objetivos individuais) (EISENBERGER et al., 1997). Já Valadares (2010, p.8) define recompensas como “a forma com que a organização remunera seus indivíduos” e, portanto, conceitua recompensas em sentido restrito para se referir a retornos financeiros (VALADARES et al., 2010). No Quadro 1 são apresentadas definições sobre recompensa encontradas na literatura.

Quadro 1: Definições de recompensa

AUTORES	ANO	DEFINIÇÕES	Abordagem
Deci	1972	“As teorias de gestão e motivação para o trabalho fazem distinção entre dois tipos de recompensas – extrínsecas e intrínsecas. Recompensas extrínsecas são, por exemplo, dinheiro e reforço verbal, os quais são mediados fora da pessoa, enquanto as recompensas intrínsecas são mediadas dentro da pessoa.” (p. 217)	Ampla
Guzzo	1979	“Recompensas são mecanismos utilizados para energizar, sustentar e direcionar o comportamento humano.” (p.75)	Ampla
Henderson	1989	“Recompensa é qualquer coisa que um empregado valoriza ou deseja e que um empregador é capaz ou está disposto a oferecer em troca de sua contribuição.” (p.2).	Ampla
O'Neal	1998	“As recompensas envolvem tudo o que os funcionários valorizam na relação de trabalho.” (p.6).	Ampla
Chen et al.	1999	“As recompensas são geralmente formas de estimular o alcance dos objetivos organizacionais por meio do aumento da motivação e satisfação dos empregados.” (p.48)	Ampla
Worldatwork	2000	“Recompensa Total são retorno monetários e não monetários providos ao empregado em troca de seu tempo, talento, esforço e resultados.” (p.8)	Ampla
Macaulay; Cook	2001	“Recompensar é a tentativa de motivar e dar foco.” (p.4)	Não há evidência
Cameron; Pierce	2002	“Recompensas podem ser usadas para aumentar a motivação e o desempenho de tarefas que são inicialmente pouco interessantes.” (p.232).	Não há evidência
Thompson	2002	“Definições de recompensa total abrangem não somente elementos tradicionais e quantificáveis como salário, pagamento variável e benefícios, mas também elementos intangíveis que não envolvem dinheiro, tais como atingir um determinado objetivo, o exercício de responsabilidades, oportunidades de carreira, de aprendizagem e de desenvolvimento, a motivação intrínseca estimulada por meio do trabalho em si e pela qualidade de vida no trabalho proporcionada pela organização.” (p.9)	Ampla

AUTORES	ANO	DEFINIÇÕES	Abordagem
Bratton; Gold	2003	“Recompensas se referem ao pagamento monetário, não monetário e psicológico que uma organização oferece aos funcionários em troca do trabalho que executam.” (p.278)	Ampla
Hipólito	2004	“Por recompensas entendemos tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca de seu trabalho, compreendendo aspectos de caráter financeiro ou não. Assim, elementos como ascensão profissional, oportunidades de desenvolvimento e gratificação pessoal obtida pelo trabalho realizado ou em função de seus resultados podem ser vistos como formas de recompensa.” (p.4)	Ampla
Chiang; Birtch	2005	“As recompensas são instrumentos para estimular a motivação e a satisfação dos empregados.” (p.358)	Não há evidência
Gieter et al.	2007	“Recompensa é o resultado recebido de outro por fazer o seu trabalho.”(p. 3)	Não há evidência
Krawulski et al.	2008	“As recompensas são adotadas com o intuito de incentivar e reconhecer o comprometimento e a dedicação à empresa, premiando ações que extrapolem as obrigações dos integrantes.” (p. 1)	Não há evidência
Nascimento et al.	2007	“A literatura apregoa [...] que a atribuição de recompensas pode ser um fator motivador para os gestores continuarem executando suas atividades, e, com isso, tenham o estímulo para atingirem ou superarem os objetivos que lhes forem definidos.” (p.2)	Não há evidência
Hanashiro; Marcondes	2002	“Sistema estratégico de recompensas [pode ser tomado] como um conjunto integrado de políticas e práticas de remuneração financeira e recompensas não financeiras alinhado aos objetivos estratégicos da organização e que leve em consideração a cultura organizacional vigente.” (p. 4)	Ampla
Valadares et al.	2010	“O sistema de recompensas compreende a forma com que a organização remunera seus indivíduos.” (p.8)	Restrita

Fonte: Elaborado pela própria autora

Em uma concepção restrita, as recompensas se referem a retornos de natureza monetária, as quais incluem toda forma de retorno financeiro, serviços tangíveis e benefícios (MILKOVICH et al., 2011). As recompensas monetárias, ou compensações, abrangem elementos tangíveis fixos (salário, benefícios extras) e variáveis (incentivos), os quais compõem a estrutura de pagamento (BALKIN;

GOMEZ-MEJIA, 1987). E incluem pagamentos diretos e indiretos aos empregados, tais como bônus, ações e benefícios. (DARMON, 1982; GERHART; MILKOVICH, 1992).

Em sentido restrito, portanto, as recompensas se referem a retornos de natureza monetária. Alguns autores, no entanto, preferem utilizar o termo compensação e não recompensas, pois entendem que o salário, por exemplo, é um direito e não uma recompensa (MILKOVICH et al., 2011; MITLACHER, 2011). Por outro lado, na concepção de Mitlacher (2011), compensações são recompensas financeiras providas pela empresa aos funcionários.

No quadro 2 podem ser vistas as definições de compensação encontradas na literatura científica para se referir a recompensas financeiras.

Quadro 2: Definições de compensação

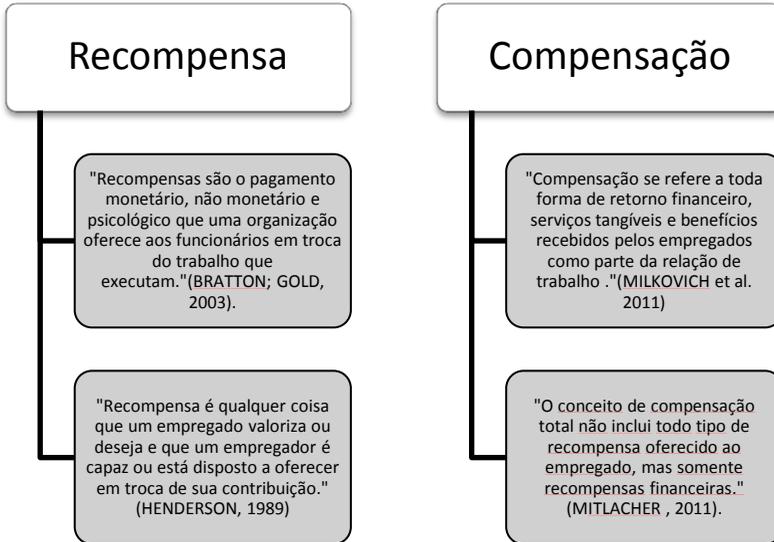
AUTORES	ANO	DEFINIÇÃO	Abordagem
Darmon	1982	“O mix de compensação inclui elementos como salário, comissões sobre vendas, bônus, benefícios extras.” (p. 152)	Restrita
Balkin; Gomez-Mejia,	1987	“Estratégia de pagamento foi idealizada em termos do mix de pagamento do qual fazem parte componentes variáveis (incentivos) e fixos (salário, benefícios extras) do pacote de compensações.” (p. 175).	Restrita
Gerhart ; Milkovich	1992	“Compensações incluem pagamentos diretos e indiretos aos empregados, tais como bônus, ações e benefícios.” (p.4).	Restrita
Heneman	2009	“Compensação é definida como o pagamento, benefícios e outras recompensas com valor monetário.” (p.77).	Restrita
Milkovich . et al.	2011	“Compensação se refere a toda forma de retorno financeiro, serviços tangíveis e benefícios recebidos pelos empregados como parte da relação de trabalho.” (p.10).	Restrita
Tornikoski	2011	“A compensação é um dos meios utilizados pela organização para direcionar comportamento e atitude de expatriados com a finalidade atingir seus objetivos estratégicos, tais como desempenho.” (p. 39).	Não define
Mitlacher	2011	“O conceito de compensação total não inclui toda recompensa oferecida aos funcionários, mas só compreende as recompensas financeiras fornecidas pela empresa [...]” (p. 142).	Restrito

Fonte: Elaborado pela própria autora

Ao analisar, portanto, as definições dos autores, percebe-se que o termo compensação normalmente é definido em sentido restrito, para se referir ao conjunto de retornos de natureza monetária, tais como: salário, comissão sobre vendas, lucros, bônus, benefícios extras, os quais podem ser divididos em retornos fixos (salário e benefícios) e retornos variáveis (incentivos) (DARMON, 1982; MILKOVICH et al., 2011; MITLACHER, 2011), enquanto que o termo recompensa é definido em sentido amplo e pode se referir a retornos de natureza monetária e não monetária e psicológicos

(BRATTON; GOLD, 2003; HENDERSON, 1989). Na figura 4 é apresentado um quadro comparativo entre as definições de recompensa e compensação.

Figura 4: Definição de recompensa e compensação



Fonte: Elaborado pela própria autora

Em seguida serão apresentados estudos científicos que apontam para as diversas possibilidades de aplicabilidade das recompensas no contexto organizacional.

3.1.4 Recompensas dimensão de análise de outro constructo

As recompensas têm sido relacionadas, nas pesquisas científicas, como uma das dimensões de análise de outro constructo. As pesquisas empíricas internacionais apontam para a existência de uma relação positiva entre as recompensas como ferramenta de motivação intrínseca e extrínseca para o direcionamento do comportamento humano. São vistas como mecanismos que influenciam o comportamento (DECI, et al., 1999).

Há pesquisas que apontam a relação entre recompensas e a capacidade de a organização desenvolver um ambiente de estímulo à criatividade e à inovação (AMABILE et al., 1996; FERNANDEZ;

PITTS, 2011; KIME; CHANG, 2009). Há, ainda, trabalhos em que os pesquisadores buscam identificar os tipos de recompensas que estimulam a intenção de compartilhar o conhecimento (BOCK et al., 2005), de transferir o conhecimento tácito (SIÉ; YAKHLEF, 2011), o desenvolvimento de equipes eficazes (EDMONDSON, 1999; WAGEMAN; BAKER, 1997) e uma atitude empreendedora (CLERCQ, et al., 2011). Outros estudos, também, apontam para a relação entre a percepção do recebimento de recompensas desejadas com o aumento do comprometimento organizacional e a diminuição da intenção de deixar a organização (ALLEN et al., 2003). Em vista disso, no quadro 3 são destacadas as pesquisas que citam as recompensas como uma dimensão de análise de outro constructo.

Quadro 3: Outros constructos que citam as recompensas

CONSTRUCTOS QUE CITAM AS RECOMPENSAS	AUTOR/ANO
Motivadores extrínsecos e intrínsecos	Deci (1972)
Desenvolvimento de equipes eficazes	Edmondson (1999)
Criatividade organizacional	Woodman et al. (1993)
Desenvolvimento de um ambiente organizacional de estímulo à criatividade e à inovação	Amabile et al. (1996); Barros; Lazzarini (2009)
Desempenho e comportamento do grupo	Wageman; Baker (1997)
Capacidade de absorção e aprendizagem interorganizacional	Lane; Lubatkin (1998)
A percepção dos empregados do apoio organizacional pode aumentar o comprometimento e diminuir o <i>turnover</i>	Allen et al. (2003)
Intenção de compartilhar o conhecimento	Bock et al. (2005); Ferreira et al.(2010)
Encorajamento à criatividade	Kim; Chang (2009)
Iniciativas empreendedoras de vendas	Clercq et al. (2011)
Cultura organizacional	Milikic (2011) Lanz; Tomei (2004) Kishore et al.(2009)
Transferência do conhecimento tácito	Sié; Yakhlef (2011)
Melhorar a eficácia e produtividade dos funcionários	Fernandez; Moldogaziev (2011)
Identificar o que motiva um comportamento inovador	Fernandez; Pitts (2011)

CONSTRUCTOS QUE CITAM AS RECOMPENSAS	AUTOR/ANO
Engajamento dos funcionários	Thomas et al. (2010) Martinelli et al.(2010)
Estratégia organizacional	Sender; Fleck (2004)
Aprendizagem de pessoas em organizações	Lucena (2007)
Comprometimento organizacional	Vale et al.(2011)
Retenção de profissionais em organizações	Kochanski; Ledford (2001)

Fonte: Elaborado pela própria autora

De acordo com o que foi abordado até o momento, proporcionar recompensas é muito mais do que oferecer retornos de natureza monetária (salário, pagamentos variáveis e benefícios) aos empregados. Esse constructo inclui, também, elementos de natureza não monetária que têm um efeito psicológico positivo sobre os empregados quando lhes são proporcionadas oportunidades de crescimento na carreira, oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento, a realização de tarefas significativas e desafiadoras (THOMPSON, 2002). Drucker (1954, p. 312) destaca o valor de considerar todas as dimensões das recompensas ao afirmar:

recompensas financeiras [...] não são as principais fontes de motivação positiva [...] mesmo que o descontentamento com elas iniba o desempenho [...] por outro lado, os incentivos não financeiros não podem compensar o descontentamento com recompensas econômicas.

Desta forma, recompensas monetárias são importantes, assim como as não monetárias. Soraren (2000, p. 928) reitera dizendo: "o primeiro fator a motivar as pessoas é pagar-lhes bem". Half (1996, p.14) afirma: "o dinheiro é e sempre foi uma ferramenta poderosa de retenção e motivação, no entanto os funcionários também respondem a outros gestos de apreço por um trabalho bem feito". Half completa o argumento: se um bom empregado é mal pago por uma organização, os incentivos não monetários não serão suficientes para retê-lo (HALF, 1996).

Sendo assim, as recompensas são compostas por uma variedade de elementos (monetários e não monetários), os quais podem ser

organizados em categorias e subcategorias dando origem à taxonomia de recompensas. Desse modo, no próximo tópico será apresentada uma variedade de taxonomias encontradas no processo de revisão da literatura.

3.1.5 Taxonomias de recompensas

As taxonomias se originam de ciências como a botânica e a zoologia que tratam da classificação lógica e científica das formas vivas. O termo se origina do grego, no qual *taxo* significa ordem e *nomos*, lei ou norma. Assim, por definição taxonomia é uma forma de classificação e de sistematização (SCHWAB, 2005). A sua aplicabilidade se estendeu para outras áreas, pois são procedimentos que servem para categorizar fenômenos organizacionais, eventos, pessoas. A partir de regras preestabelecidas podem ser formados grupos que apresentam características comuns e adotada uma nomenclatura (DOTY; GLICK, 1994). As taxonomias também são importantes para gerar avanço científico, pois as categorias sugeridas, em geral, são descritas em detalhes. Essas descrições podem ser úteis para o desenvolvimento de hipóteses (BACHARACH, 1989).

No estudo das recompensas, o desenvolvimento de uma taxonomia facilita a compreensão e a distinção entre os diversos tipos de recompensas disponíveis e possibilita analisar, de uma forma estruturada, cada tipo de recompensa e o seu significado. Ajuda, também, a identificar com mais precisão as que funcionam como motivadoras na percepção dos empregados (CHIANG; BIRTCH, 2005).

Na literatura sobre recompensas é possível encontrar vários tipos de taxonomias; no entanto, a classificação mais utilizada entre os pesquisadores é a que as categoriza em recompensas intrínsecas e extrínsecas (GIETER et al., 2007). A origem dessa tipologia está nas teorias motivacionais, mais especificamente nas pesquisas desenvolvidas por Maslow (1943) e Frederick W. Herzberg (1959).

Maslow contribuiu para a compreensão dos inúmeros fatores que influenciam a motivação. Segundo ele, há necessidades de baixa e alta ordem. As de baixa ordem podem ser preenchidas por recompensas tangíveis, como promoção, pagamento, benefícios adicionais, reforços verbais e sociais; e as necessidades de alta ordem, por recompensas intangíveis como autoestima e autorrealização (DECI, 1972; MASLOW, 1954). Adicionalmente Herzberg, a partir das pesquisas de Maslow, identificou e classificou esses fatores em

dois tipos: fatores intrínsecos (motivadores) e extrínsecos (fatores de higiene) (KRESSLER, 2003; TORNIKOSKI, 2011).

Há pesquisadores que aplicam os termos motivadores extrínsecos e motivadores intrínsecos. E, ainda, outros empregam os termos recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas (LAWLER, 2000; TORNIKOSKI, 2011). As recompensas extrínsecas dizem respeito às condições de trabalho: instalações físicas, políticas da empresa, estilo da supervisão, condições ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, oportunidades. E as intrínsecas estão relacionadas à satisfação no trabalho: ter sucesso, ser reconhecido pelos colegas e superiores, a sensação de fazer algo útil, possibilidades de crescimento, confiança e independência (KRESSLER, 2003; THOMAS, 2009). Essa classificação deu origem à primeira taxonomia de recompensas de que se tem registro. A partir desta, muitas outras surgiram.

A taxonomia de Herzberg tornou-se motivo de controvérsia entre acadêmicos por não levar em consideração outros aspectos importantes como, por exemplo, o processo de cognição. A relação entre as recompensas e a motivação para o trabalho é também, intermediada pela cognição. Este processo parece ocorrer quando recompensas com um alto valor simbólico são recebidas pelo empregado (GUZZO, 1979). Na concepção de Maslow, o ser humano tem necessidades cognitivas, como o desejo de obter conhecimento e de aprender, que também são estímulos importantes, pois faz parte da natureza humana o “desejo de entender, de sistematizar, de organizar, de analisar, de procurar por relações e significados, e de construir um sistema de valores” (MASLOW, 1954, p. 25).

Apesar de muitos dos sistemas de recompensas terem sido desenhados com base na visão tradicional das recompensas (monetárias) e da perspectiva da organização, a cada dia tem aumentado o interesse dos gerentes de recursos humanos, assim como dos pesquisadores em compreender o constructo recompensa a partir da percepção dos empregados e, com base nessa percepção, delinear programas que efetivamente os motivem (CHEN et al., 1999).

Foi possível, portanto, localizar no processo de revisão de literatura diversas taxonomias, algumas elaboradas por pesquisadores (BRITTON; CHADWICK, 1999; CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006; GIETER et al., 2007; MILKOVICH, G. et al., 2011; MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007; ROSS; MIROWSKY, 1996) e outras por empresas privadas de consultoria e por associações como o *Hay Group* e a *Worldatwork* (2000) respectivamente.

Neste trabalho serão apresentadas quatro tipos de taxonomias: a primeira classifica as recompensas em extrínsecas e intrínsecas (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006; ROSS; MIROWSKY, 1996). A segunda taxonomia não aplica a classificação tradicional e, sim as categoriza em monetárias e não monetárias (MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007). Nessa segunda taxonomia há autores que utilizam sinônimos para esses termos como total compensação e retornos relacionais (MILKOVICH et al., 2011) e, ainda outros autores utilizam financeiras e psicológicas (BRITTON; CHADWICK, 1999). Na terceira são apresentadas taxonomias elaboradas por empresas privadas de consultoria e de associação de profissionais: o *Hay Group* e a *Worldatwork* respectivamente (HAY, 2001; WORLDATWORK, 2007). E, por último a taxonomia que classifica as recompensas com base no custo que geram (GIETER et al., 2007).

3.1.5.1 Taxonomias que classificam as recompensas em extrínsecas e intrínsecas

Na concepção de CHEN e colaboradores (1999), as recompensas podem ser vistas a partir de vários aspectos: intrínsecas ou extrínsecas; monetárias ou não monetárias; fixas ou variáveis; individuais ou coletivas.

As recompensas intrínsecas se referem aos fatores relacionados com o conteúdo da tarefa e geram satisfação com o trabalho em si. Podem, também, ser consideradas recompensas não monetárias, tendo em vista que são recompensas que buscam satisfazer necessidades socioemocionais. Não têm valor monetário e, sim, simbólico, como por exemplo: o sentimento de competência ao realizar bem um trabalho; a sensação de autonomia e de responsabilidade; ou, ainda, a realização de uma atividade que seja desafiadora para o empregado.

Por outro lado, as recompensas extrínsecas são estímulos externos e estão relacionadas a fatores do contexto do trabalho que a organização costuma proporcionar ao empregado pelo seu desempenho. Podem ser monetárias e não monetárias: as monetárias são aquelas que têm considerável valor em dinheiro, a saber, aumento salarial, bônus, ações; as não monetárias têm valor simbólico, mas, por serem extrínsecas, dizem respeito a recompensas relacionadas com o contexto do trabalho e, portanto, têm relação com o ambiente de trabalho. Exemplo disso podem ser os prêmios oferecidos pelo bom desempenho na condução de um determinado projeto ou, ainda, o reconhecimento público pelo trabalho realizado.

As recompensas monetárias podem ainda ser classificadas em coletivas e individuais. As coletivas são os sistemas de recompensas normalmente elaborados pelas organizações e oferecidos para todos os empregados. Nessa classificação entram os planos de saúde e a divisão de lucros. Por outro lado, as recompensas individuais são as providas pela empresa a um funcionário, em particular, na forma de aumento salarial por mérito. Esse aumento, quando adicionado ao salário-base, é considerado recompensa monetária fixa; quando recompensas são providas apenas uma vez pela execução de uma determinada tarefa, são consideradas recompensas monetárias variáveis (incentivos).

Assim, Chen e colaboradores (1999) sugerem cinco tipos de recompensas: 1) intrínsecas, 2) coletivas, 3) variáveis (individuais), 4) fixas (individuais) e 5) socioemocionais, as quais podem ser classificadas de acordo com a taxonomia apresentada na Figura 5.

Figura 5: Taxonomia de recompensas de Chen e colaboradores



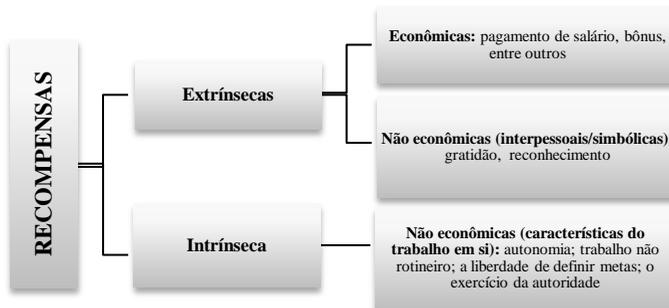
Fonte: Adaptada de Chen e colaboradores (1999)

Dentro dessa linha, Ross e Mirowsky (1996) adotaram a mesma classificação ao pesquisarem a utilidade subjetiva das recompensas para homens e mulheres em uma amostra de 1.286 trabalhadores. A utilidade subjetiva foi medida pelas variáveis bem-estar psicológico e controle pessoal. Já em relação às recompensas, a pesquisa analisou o

efeito das recompensas extrínsecas e intrínsecas sobre o bem-estar psicológico do empregado e sobre a sua autonomia e controle na execução de seu trabalho. Os autores, portanto, aplicam a classificação das recompensas em extrínsecas e intrínsecas (Figura 6), que podem ser assim caracterizadas:

- a) as recompensas extrínsecas se referem a retornos de natureza econômica e não econômica. As de natureza econômica são na forma de pagamento de salário e bônus, entre outros. Por outro lado, as de natureza não econômica, também chamadas de simbólicas e interpessoais, são formas de preencher necessidades sociais e emocionais. Funcionam como importantes fontes de estímulo e podem ser: o reconhecimento de colegas e supervisores pela realização de um trabalho de qualidade; a expressão de gratidão de colegas e supervisores por estar ajudando em atividades que não fazem parte de seu trabalho;
- b) as recompensas intrínsecas se referem às características intrínsecas do trabalho e estão relacionadas ao prazer em realizar uma tarefa que tenha significado. Para isso, motivadores como a autonomia para tomar decisões, um trabalho não rotineiro, a liberdade de definir metas e o exercício da autoridade funcionam como estimuladores do comportamento humano.

Figura 6: Taxonomia das recompensas de Ross e Mirowsky



Fonte: adaptada de Ross e Mirowsky (1996)

Chiang e Birtch (2006) também utilizaram a concepção de extrínseca (financeiras e não financeiras) e intrínseca (não financeiras). As extrínsecas para classificar as recompensas aplicadas pela organização para estimular o trabalhador. Já as intrínsecas para agrupar as recompensas que se originam da satisfação do funcionário com o trabalho que realiza. A partir da percepção dos empregados em diferentes culturas, identificaram 40 tipos de recompensa e as classificaram de acordo com sua natureza em três grupos: extrínsecas financeiras (diretas e indiretas), extrínsecas não financeiras e intrínsecas não financeiras. Esses grupos são definidos por esses pesquisadores como segue:

- a) extrínsecas financeiras são as de caráter monetário e incluem recompensas diretas e indiretas. Recompensas diretas podem ser fixas, na forma de salário-base e aumentos anuais de salário; ou variáveis, como incentivos por desempenho individual ou de grupo em decorrência de resultados alcançados. Por outro lado, recompensas indiretas se referem a benefícios como: aposentadoria, seguro, plano de saúde, licença-maternidade (CHIANG; BIRTCH, 2006);
- b) extrínsecas não financeiras se referem a benefícios não monetários, de natureza extrínseca. São reforços externos

que a organização utiliza para estimular o bom desempenho no trabalho que são mediadas fora da pessoa. Podem ser promoções, *status*, estilo gerencial, participação na tomada de decisão, poder/autoridade, reconhecimento, carga de trabalho compatível com o tempo, recursos suficientes, tratamento justo, espírito de grupo, treinamento e desenvolvimento, ambiente de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (CHIANG; BIRTCH, 2006);

- c) intrínsecas não financeiras são aquelas que envolvem experiências individuais, como o sentimento de competência ao realizar um bom trabalho, e estão relacionadas a recompensas psicológicas. São mediadas dentro da pessoa e podem estar na natureza desafiadora do trabalho, na autonomia, na responsabilidade, nas oportunidades de usar as habilidades, nas realizações, na satisfação no trabalho (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006; DECI, 1972).

Ao fazer uma análise da classificação adotada por Chiang e Birtch (2006), percebe-se que os autores definem recompensas de natureza extrínseca como os reforços externos financeiros e não financeiros proporcionados pela organização, enquanto recompensas de natureza intrínseca ou psicológica envolvem experiências individuais relacionadas com o trabalho em si. Estes conceitos são semelhantes aos aplicados por Ross e Mirowsky (1996), e Chen e colaboradores (1999) abordados anteriormente. Na figura 7 é apresentada a taxonomia desenvolvida por Chiang e Birtch.

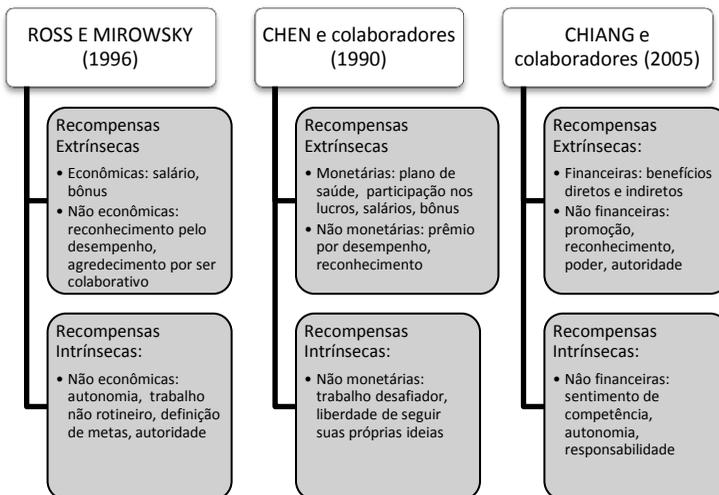
Figura 7: Taxonomia de recompensas de Chiang e Birtch



Fonte: Adaptada de Chiang e Birtch (2006)

Percebe-se, portanto, que pesquisadores como Chen (1999), Chiang e Birtch (2005), Ross e Mirowsky (1996) classificaram os diversos elementos que compõem o conjunto das recompensas da mesma forma em: extrínsecas e intrínsecas. Na figura 8 é apresentado um quadro comparativo das três taxonomias.

Figura 8: Quadro comparativo entre três taxonomias



Fonte: elaborado pela própria autora

Em seguida identificou-se um segundo grupo de autores que não utilizam a classificação tradicional (extrínsecas e intrínsecas), mas

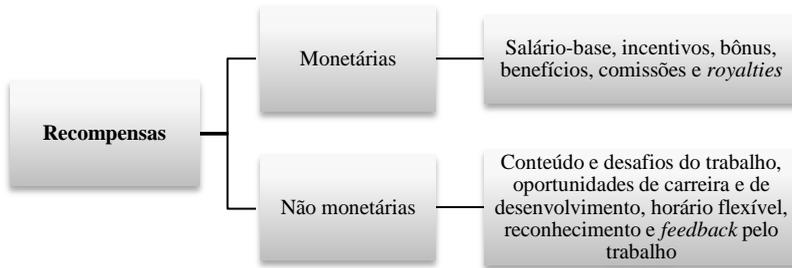
categorizam as recompensas em monetárias e não monetárias (MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007); financeiras e psicológicas (BRITTON; CHADWICK, 1999); compensação total e retornos relacionais (MILKOVICH et al., 2011), embora a classificação tradicional esteja implícita. Essas taxonomias baseiam-se em duas dimensões das recompensas: as financeiras (monetárias/compensação total) e as psicológicas (não monetárias/retornos relacionais).

3.1.5.2 Taxonomias que classificam as recompensas em monetárias e não monetárias

No estudo de caso conduzido por Moisio e Lempiälä (2007) cujo objetivo era analisar o papel das recompensas monetárias sobre o processo de inovação, os pesquisadores utilizam a classificação das recompensas em não monetárias e monetárias. Embora a pesquisa tivesse a finalidade de analisar o efeito de recompensas monetárias sobre a inovação, os pesquisadores reconhecem e salientam a importância do papel das recompensas não monetárias para estimular a inovação. E destacam que, no ambiente atual de competitividade, as organizações têm desenvolvido e implementado novas práticas de recompensas como o pagamento baseado no desempenho e a oferta de diferentes tipos de incentivos.

O estudo de caso se concentra em investigar o efeito do sistema de incentivo e do plano de compensação adotado pela empresa para recompensar os empregados pelas suas invenções. Portanto, os autores consideram como recompensas monetárias o salário recebido mensalmente ou salário-base, incentivos, bônus, benefícios, comissões e *royalties*. E, por outro lado, embora não seja objeto de análise do estudo desses pesquisadores, as recompensas não monetárias são entendidas como as práticas que motivam os empregados, as quais estão relacionadas ao conteúdo e aos desafios do trabalho, às oportunidades de carreira e de desenvolvimento, à flexibilidade de horário, ao reconhecimento e ao retorno positivo pelo trabalho realizado. Na figura 9 essas recompensas são apresentadas na forma de uma taxonomia.

Figura 9: Taxonomia de recompensas de Moiso e Lempilä



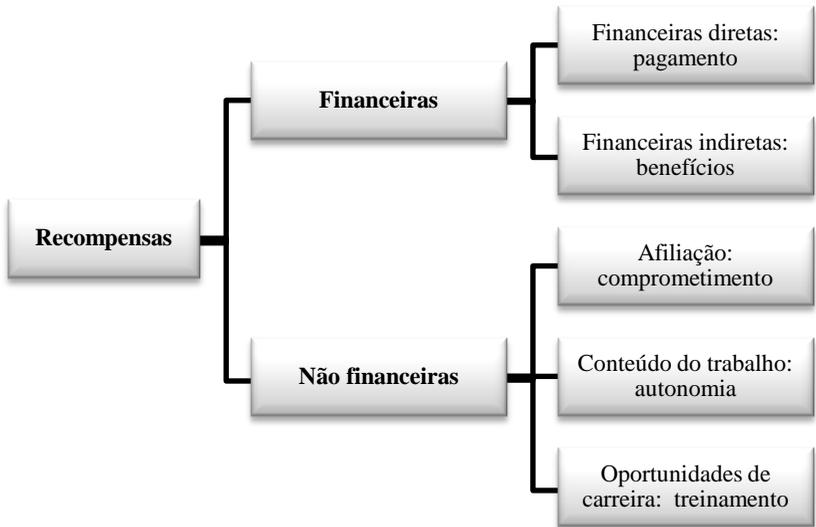
Fonte: Adaptada de Moiso e Lempilä (2007)

Na conclusão de Britton e Chadwick (1999), recompensa é muito mais do que o pagamento de salários e alguns benefícios. As recompensas incluem, também, aspectos psicológicos, a saber: o sentimento de filiação, o conteúdo do trabalho e as oportunidades de carreira. Em virtude disso, classificaram as recompensas em três categorias:

- a) recompensas financeiras diretas: pagamento;
- b) recompensas financeiras indiretas: benefícios;
- c) recompensas psicológicas: sentimento de afiliação (comprometimento); conteúdo do trabalho (autonomia); oportunidades de carreira (oportunidade de treinamento).

Na figura 10 é apresentada a classificação das recompensas utilizada por Britton e Chadwick (1999).

Figura 10: Matriz de classificação das recompensas de Britton e Chadwick



Fonte: Adaptada de Britton e Chadwick (1999)

Milkovich (2011) identificou os diversos elementos que compõem os retornos que os empregados recebem pelo trabalho realizado na organização e os classificou em duas categorias: em compensação total (*total compensation*) e retornos relacionais (*relational returns*). Essa classificação ou taxonomia como alguns teóricos assim se referem, Milkovich a chamou de Retornos Totais pelo Trabalho (*Total Returns for Work*), os quais podem ser:

- a) compensação total - são retornos financeiros que abrangem pagamentos diretos (salário-base, pagamento por mérito, incentivo) e indiretos, na forma de benefícios (pensão, plano de saúde, programas de ajuda para equilibrar vida pessoal e profissional; auxílio transporte, alimentação, moradia);
- b) retornos relacionais - são retornos psicológicos que fazem parte do contrato psicológico de trabalho estabelecido entre o empregado e empregador (HUI et al., 2004). Exemplos desses retornos são oportunidades de aprender, *status*, trabalho desafiador, reconhecimento, estabilidade no emprego.

Na Figura 11 é apresentada a taxonomia dos retornos totais pelo trabalho, elaborada por Milkovich (2011).

Figura 11: Taxonomia dos retornos totais pelo trabalho de Milkovich



Fonte: Adaptada de Milkovich (2011)

O terceiro grupo é composto por taxonomias elaboradas por empresas privadas. Organizações de consultoria foram as primeiras a desenvolver pesquisas para compreender, sob a perspectiva dos empregados, o que os motiva a um desempenho melhor e, na percepção deles o que é recompensa. Em vista disso, no próximo grupo será apresentada a taxonomia desenvolvida por duas importantes organizações privadas de consultoria.

3.1.5.3 Taxonomias elaboradas por empresas privadas

Empresas privadas como o *Hay Group* e a *Worldatwork* elaboraram seus próprios modelos de classificação dos tipos de recompensas. O *Hay Group* é uma empresa de consultoria conhecida

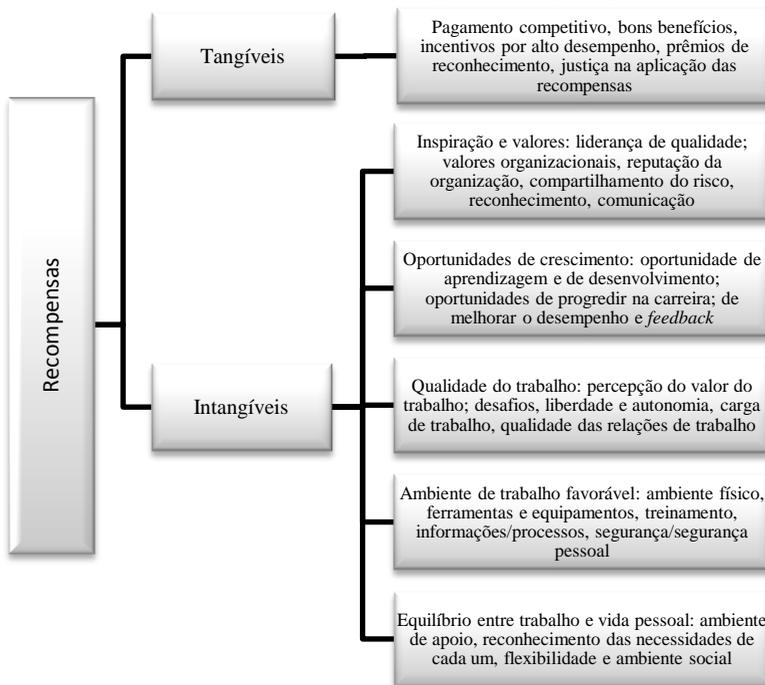
mundialmente. No final dos anos de 1990, com base em uma pesquisa efetuada entre os seus funcionários, chegou a um conjunto de recompensas que estimulam os empregados ao engajamento por um desempenho melhor. Esse conjunto de recompensas foi chamado de Modelo para um Desempenho Engajado (*Engaged Performance Model*). A pesquisa buscou compreender, na percepção dos empregados, o que os estimulava ao envolvimento em direção a um desempenho melhor. Buscou também, identificar a percepção dos empregados sobre as recompensas monetárias como ferramenta motivacional. Outro aspecto analisado na pesquisa foi compreender o que os empregados entendiam como um ambiente de trabalho de estímulo a um alto desempenho.

A pesquisa concluiu que, na concepção dos empregados, aspectos como “inspiração e valores”, seguidos por “oportunidades de crescimento”, são mais valorizados por eles, enquanto que “recompensas tangíveis” aparecem como terceira ou quarta prioridade (ARMSTRONG; MURLIS, 2007). O Modelo para um Desempenho Engajado (*Engaged Performance Model*) é composto por seis elementos (ARMSTRONG, 2002):

- a) Recompensas tangíveis: salário competitivo, bons benefícios, incentivos por alto desempenho, prêmios de reconhecimento, justiça na aplicação das recompensas;
- b) Inspirações e valores: liderança de qualidade, valores organizacionais, reputação da organização, compartilhamento do risco, reconhecimento, comunicação;
- c) Oportunidades de crescimento: oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento; oportunidades de progredir na carreira e de melhorar o desempenho e *feedback*;
- d) Qualidade do trabalho: percepção do valor do trabalho; desafios; liberdade e autonomia, carga de trabalho, qualidade das relações de trabalho;
- e) Ambiente de trabalho favorável: ambiente físico, ferramentas e equipamentos, treinamento, informações/processos, segurança/segurança pessoal;
- f) Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: ambiente de apoio, reconhecimento das necessidades de cada um e flexibilidade, ambiente social.

Ao analisar o modelo, percebe-se que, embora as recompensas não tenham sido categorizadas em financeiras e não financeiras é possível agrupar os seis elementos nessas duas categorias. Entre as de natureza financeiras podem ser classificadas as recompensas tangíveis, como salário competitivo, bons benefícios, incentivos por alto desempenho, prêmios de reconhecimento e justiça na aplicação das recompensas; e as não financeiras podem contemplar elementos intangíveis como: inspiração e valores, crescimento e oportunidades futuras, qualidade do trabalho, ambiente de trabalho favorável, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Na Figura 12 o modelo é ajustado e apresentado na forma de taxonomia.

Figura 12: Taxonomia de recompensas do Hay Group



Fonte: Adaptado a partir do modelo da Hay Group (1990)

Do mesmo modo, a associação *Worldatwork* (2000) desenvolveu o seu próprio modelo chamado recompensa total (*total reward*). Esse modelo foi desenvolvido com base nos estudos de Maslow sobre as necessidades humanas, as quais classificou pelo seu

grau de importância. A partir dessa classificação, a *Worldatwork* identificou as recompensas que atuavam como importantes motivadores do comportamento humano. Ressalta-se que esse modelo levou em consideração as sete categorias das necessidades básicas identificadas por Maslow, inclusive as necessidades cognitivas e de estética. Segundo Sampaio (2009), as necessidades cognitivas e de estética têm sido negligenciadas pelos livros sobre comportamento organizacional. E ressalta que, na concepção de Maslow, os desejos de saber, de entender e de estética são necessidades básicas. A Figura 13 mostra os tipos de recompensas de acordo com o tipo de necessidade humana.

Figura 13: Relação entre as necessidades básicas de Maslow e as recompensas

NECESSIDADES BÁSICAS DE MASLOW	TIPOS DE RECOMPENSAS
Necessidade de autorrealização	• Oportunidades de carreira e de desenvolvimento
Necessidades estéticas (de ordem e beleza)	• Oportunidades de carreira
Necessidades cognitivas (conhecimento e entendimento)	• Oportunidades de desenvolvimento
Necessidades de estima (autoimagem positiva)	• Desempenho e reconhecimento
Necessidades de pertencer e de Amor (necessidades de afeição e de identificação com um grupo)	• Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
Necessidades de segurança (necessidades de sobrevivência de longo prazo)	• Benefícios: previdência social, planos de saúde, pagamento de férias e feriados
Necessidades fisiológicas (necessidades de sobrevivência imediatas)	• Pagamento fixo (salário-base), pagamentos variáveis de curto e de longo prazo

Fonte: Adaptado de Worldatwork (2007, p. 15)

Na concepção dos membros dessa associação, uma estratégia de recompensas deve combinar cinco elementos considerados essenciais para motivar os empregados: a) compensações financeiras; b) benefícios; c) equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; d) desempenho em atingir os objetivos organizacionais e reconhecimento

em virtude do esforço dos empregados; e) oportunidades de carreira e desenvolvimento pessoal. Esses cinco elementos compõem o “recompensa total” (*total reward*) que abrange retornos monetários e não monetários oferecidos aos empregados em troca de sua contribuição para com os resultados da empresa (WORLDATWORK, 2007). São eles:

- a) Compensação: pagamento fixo (salário-base), pagamentos variáveis de curto prazo e de longo prazo;
- b) Benefícios: seguro social, planos de saúde, pagamento férias e feriados;
- c) Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: trabalho flexível, saúde e bem-estar, cuidado com dependentes, suporte financeiro, iniciativas de mudança de cultura;
- d) Desempenho e reconhecimento;
- e) Oportunidades de carreira e de desenvolvimento.

Na Figura 14 esses tipos de recompensas são apresentados em forma de taxonomia.

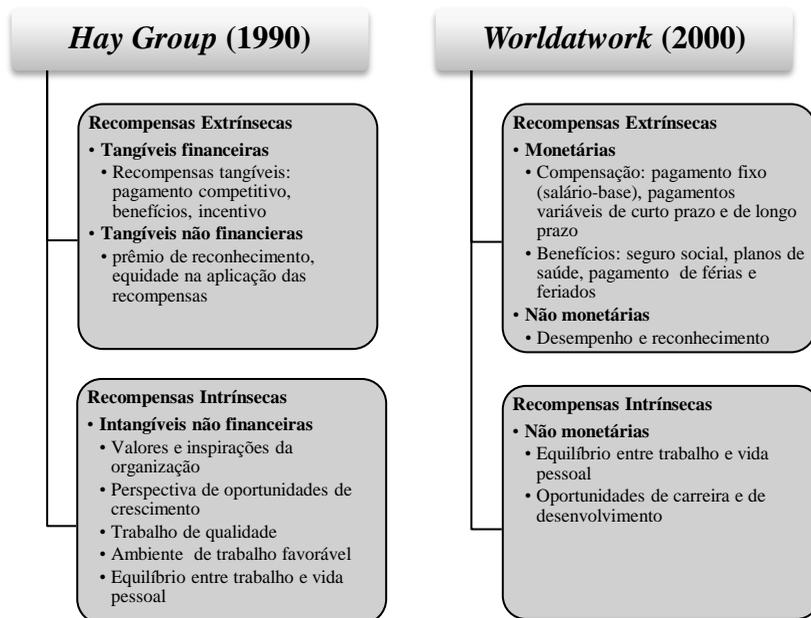
Figura 14: Taxonomia de recompensas da Worldatwork



Fonte: Adaptado da Worldatwork (2000)

Na Figura 15, é apresentado um quadro comparativo dos dois modelos de taxonomias desenvolvidos por organizações privadas com a finalidade de facilitar a visualização. Contudo, é importante ressaltar que não é desta forma que as empresas apresentam seus modelos.

Figura 15: Quadro comparativo entre taxonomias de duas organizações privadas



Fonte: Elaborado pela própria autora

Há autores, por outro lado, que classificam as recompensas de acordo com o custo que geram para a organização. Esta abordagem é interessante, pois os custos com a remuneração dos empregados, com benefícios e incentivos, normalmente, são altos e representam a maior parte dos custos de uma empresa. No grupo 4 é apresentada a classificação das recompensas com base no custo que geram.

3.1.5.4 Taxonomias que classificam as recompensas de acordo com os custos

Gieter e colaboradores (2007) validaram um instrumento para mensurar o grau de satisfação dos empregados com recompensas psicológicas (reconhecimento, confiança, elogios, gratidão e encorajamento da supervisão) em quatro organizações. Para essa pesquisa, os autores utilizaram a classificação das recompensas com base no custo que geram para a organização, resultando em três

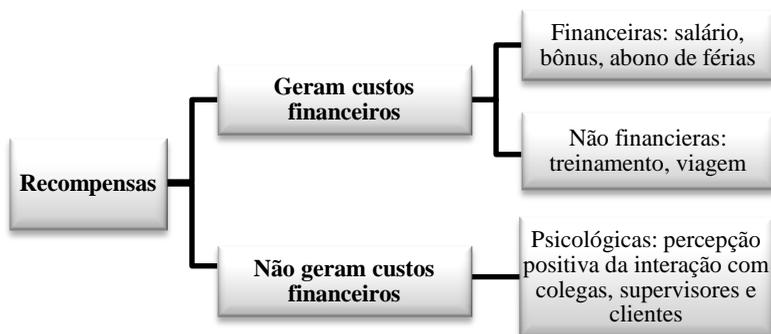
categorias: recompensas financeiras, recompensas não financeira e recompensas psicológicas.

Na concepção dos autores, as recompensas financeiras são todos os pagamentos monetários que um empregado recebe pelo desempenho no trabalho e geram custos para a organização, tais como: salário, bônus, abono de férias. O potencial motivador dessas recompensas deriva da possibilidade de efetuar trocas por algo que se deseja. São os meios pelos quais as pessoas podem melhorar as condições de vida e alcançar o *status* desejado.

Já as recompensas não financeiras são as que têm um valor monetário indireto, implicam em custo para a organização, mas o empregado não pode trocar para adquirir um bem ou serviço. Exemplos disso são oportunidades de treinamento e de viagem (GIETER et al., 2007).

A terceira categoria são as recompensas psicológicas, as quais não implicam em custo organizacional. Esse tipo de recompensa depende da avaliação positiva que o empregado faz da sua interação com colegas, supervisores e clientes. A percepção do empregado sobre essas interações é o fator determinante para ele considerar se são recompensas ou não. Podem ser reconhecimentos, confiança, elogios, gratidão e encorajamento do supervisor (GIETER et al., 2007). Essa categorização é apresentada na Figura 16, na forma de taxonomia para uma melhor compreensão.

Figura 16: Taxonomia de recompensas de Gieter



Fonte: Adaptado de Gieter et al. (2007)

Diante do exposto até o momento, foi possível perceber que a literatura sobre recompensas tem a preocupação em se aprofundar na

compreensão das recompensas como mecanismos direcionadores do comportamento humano na organização de todo tipo de trabalhador. Diante disso, pesquisadores acadêmicos e consultores de empresas dessa área do conhecimento identificaram uma variedade de recompensas que, na percepção dos funcionários, são fontes de estímulo no ambiente organizacional e, portanto, podem ser utilizadas pelos gestores para motivar o comportamento dos funcionários a contribuir com os objetivos organizacionais (UPADHYAY, 2009).

Além disso, há autores que aplicam diferentes conceitos para classificar as recompensas. Alguns entendem que todos os mecanismos aplicados pela organização são recompensas extrínsecas, independente de serem de natureza financeira ou não financeira (psicológicas) (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006; ROSS; MIROWSKY, 1996). Enquanto para outros, as recompensas extrínsecas são apenas as de natureza monetária e as intrínsecas são todas as de natureza não financeira (psicológica). Isso inclui as recompensas administradas pela organização, como também as relacionadas com o conteúdo da tarefa (BRITTON; CHADWICK, 1999; MILKOVICH et al., 2011; MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007).

Entretanto, nos últimos anos tem crescido o interesse dos gestores em compreender o que motiva um tipo específico de trabalhador a permanecer na organização, aquele considerado de alto desempenho, o profissional que tem habilidades e conhecimentos imprescindíveis para a competitividade da organização e exercem atividades intensivas em conhecimento. Isso se deve ao fato de que, atualmente, as organizações enfrentam dificuldades em reter esse tipo de profissional (UPADHYAY, 2009).

Portanto, para identificar as recompensas que retêm esse tipo de profissional na organização se recorrerá à literatura sobre retenção, pois essa área do conhecimento busca identificar a variedade de elementos que podem interferir na decisão de profissionais a permanecer ou sair da organização.

Em vista disso, para alcançar esse objetivo, na próxima seção, serão estudados os conceitos basilares da área do conhecimento sobre retenção. Desse modo, primeiramente serão analisados o conceito de retenção, as taxonomias, assim como a importância que este tema assumiu nos últimos anos. Em seguida, serão apresentados os fatores ou as variáveis que interferem na retenção de profissionais qualificados em organizações identificados nas pesquisas científicas. E, por último, será abordado o papel das recompensas como fator de retenção.

3.2 RETENÇÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Esta seção abordará aspectos conceituais sobre o tema retenção de profissionais em organizações. Assim, com base na literatura sobre retenção serão apresentadas definições, taxonomias e estudos científicos que apontam as variáveis que interferem na retenção de profissionais em organizações.

3.2.1 Definição de retenção

Retenção diz respeito aos fatores que levam o funcionário a desejar permanecer na organização (STEEL et al., 2002). É um conceito complexo, visto que vários aspectos podem ser levados em consideração pelo empregado, na sua decisão de permanecer ou não na organização (KYNDT et al., 2009). Elementos como um bom ambiente de trabalho (GRIFFETH et al., 2000; HYTTER, 2007; SANDHYA; KUMAR, 2011), um estilo de liderança participativo (GRIFFETH et al., 2000; HYTTER, 2007; KALIPRASAD, 2006), a percepção de equidade na estrutura de pagamento (GOODMAN; SALIPANTE, 1976; HYTTER, 2007), a percepção de que a organização se preocupa em oferecer oportunidades de crescimento e de treinamento (HYTTER, 2007; KYNDT et al., 2009) são alguns dos fatores que influenciam a decisão do empregado em permanecer na organização, apontados pela literatura.

Em relação ao termo retenção (*retention*), nas pesquisas acadêmicas, percebe-se que frequentemente este constructo é utilizado em conjunto com o termo rotatividade (*turnover*), mais especificamente com a intenção de rotatividade (*turnover*). Isso ocorre em virtude de a literatura de retenção buscar identificar elementos que influenciam na decisão de profissionais qualificados a permanecer na organização. Entretanto, a literatura sobre rotatividade (*turnover*), trata dos fatores que influenciam na decisão dos funcionários de sair da organização (GRIFFETH et al., 2000; MAK; SOCKEL, 2001). Esses dois constructos podem ser tratados de forma complementar, em virtude de abordarem os mesmos aspectos; a diferença está em que os fatores que reduzem o *turnover* podem aumentar a retenção e vice-versa. Por exemplo, se a empresa oferece oportunidades de treinamento e de desenvolvimento, pode reduzir o *turnover*, conseqüentemente aumentará a retenção (MUCHINSKY; MORROW, 1980). Segundo Mak e Sockel, (2001), um alto nível de retenção está

associado a vários aspectos, entre eles à baixa intenção de *turnover* (MAK; SOCKEL, 2001).

Desse modo, as teorias sobre *turnover*, desenvolvidas desde o início do século vinte por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento foram importantes, pois identificam os fatores que levam o funcionário a sair da organização (GRIFFETH et al., 2000; MUCHINSKY; MORROW, 1980). Por outro lado, a literatura sobre retenção ajudou a identificar os fatores que levam os funcionários a desejar permanecer na organização (STEEL et al., 2002).

No contexto organizacional, normalmente, os gestores buscam identificar as causas da intenção de *turnover* e, assim, encontrar alternativas para melhorar as formas de retenção, especialmente entre funcionários que têm os conhecimentos e as habilidades que a organização precisa (SCOTT et al., 2012; WALKER, 2001). Funcionários qualificados podem decidir deixar a empresa por não estar conseguindo satisfazer suas próprias expectativas. Assim, ações organizacionais que minimizem ou, até mesmo, eliminem os aspectos negativos que levam as pessoas a quererem sair da organização são elementos importantes para a retenção dos funcionários.

Os estudos apontam para a necessidade de as organizações desenvolverem políticas e programas de retenção direcionados a estimular os empregados a desejar permanecerem na empresa (SANDHYA; KUMAR, 2011). Diversas estratégias podem ser desenvolvidas para reduzir a intenção do funcionário de sair da organização (*turnover*) e, ao mesmo tempo, aumentar a probabilidade de profissionais qualificados de desejarem permanecer nela (*retention*) (WALKER, 2001).

3.2.2 Relevância do constructo

O tema retenção de profissionais qualificados têm sido motivo de preocupação para as organizações nos dias atuais (SCOTT et al., 2012), até mesmo entre as que apresentam alto nível de satisfação dos empregados (UPADHYAY, 2009). A cada dia cresce a demanda por profissionais com as habilidades e os conhecimentos essenciais para a organização. Isso parece contraditório, visto que em muitos países o índice de desemprego tem aumentado consideravelmente. (HYTTER, 2007).

Em pesquisa recente conduzida por SCOTT e colaboradores (2012), finalizada em janeiro de 2012, com 526 especialistas em recompensas, de diversas partes do mundo, 65% dos entrevistados

relataram que a retenção de profissionais qualificados é a maior preocupação dos executivos hoje em dia, 56% relataram que a retenção de profissionais têm se tornado mais difícil nos meses recentes. Os resultados ainda apontam que 83% concorda que o *turnover* de profissionais qualificados é muito caro (SCOTT et al., 2012). Percebe-se, portanto, a importância do tema retenção para as organizações e o interesse delas em encontrar formas de reter os melhores profissionais.

Há vários aspectos que contribuem para as organizações se preocuparem com a retenção de seus funcionários; o atual ambiente de competitividade pode ser apontado como o principal deles (UPADHYAY, 2009; WALKER, 2001). Nesse novo contexto, a capacidade criativa e inovadora passou a ser essencial para a organização ser economicamente competitiva em um mercado globalizado. Contudo, essa capacidade também vem de uma força de trabalho competente e qualificada. As pesquisas indicam que a falta de pessoas capacitadas pode inibir a capacidade inovadora da organização e o seu crescimento, e até mesmo causar o declínio nos negócios (HYTTER, 2007). A alta rotatividade, portanto, pode reprimir a habilidade da organização de ser criativa e inovadora (BRAZIER, 2005). Assim, reter os empregados que têm as competências e os conhecimentos que são valiosos para a organização passou a ser essencial para mantê-la economicamente competitiva (KYNDT et al., 2009).

A dificuldade de substituir profissionais qualificados é outro motivo de preocupação com respeito à retenção. O mercado tornou-se mais competitivo em virtude da crescente conscientização das organizações de reter profissionais capacitados como um importante componente de sucesso nos negócios (UPADHYAY, 2009). Isso assume maior importância para organizações intensivas em conhecimento, nas quais os conhecimentos e as habilidades do trabalhador agregam valor à organização (DESS; SHAW, 2001).

Os altos custos incorridos na substituição de pessoas que deixam a organização é outro aspecto que torna o tema retenção relevante e foco de preocupação das organizações. Os custos com o recrutamento de pessoas-chaves como gerentes, especialistas ou profissionais altamente qualificados, somados aos gastos com treinamento podem ser altos (HYTTER, 2007). Somam-se a esses os custos decorrentes da perda de produtividade (SANDHYA; KUMAR, 2011). Há, por outro lado, custos que não são registrados nos demonstrativos financeiros devido a sua natureza intangível, como a

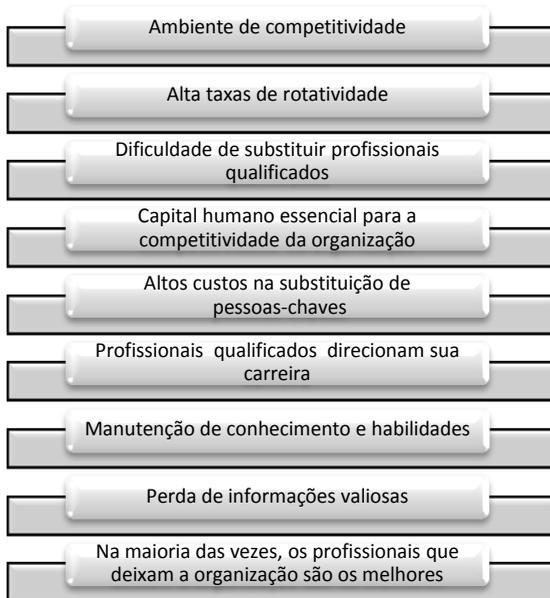
perda de habilidades importantes, do conhecimento, da experiência e do investimento em treinamento com as pessoas que deixaram a organização (HYTTER, 2007; SANDHYA; KUMAR, 2011). A perda, portanto, de empregados com as habilidades e os conhecimentos essenciais para a organização pode significar a perda de investimento e novos gastos com o recrutamento e treinamento de empregados (KYNDT et al., 2009; SANDHYA; KUMAR, 2011).

O direcionamento da própria carreira é outro aspecto relevante, apontado nas pesquisas, que evidencia a importância de as organizações gerenciarem a retenção de profissionais qualificados. Esse tipo de profissional se sente responsável por direcionar sua carreira e, quando percebe que a organização não satisfaz suas expectativas, busca novas oportunidades em outras organizações (WALKER, 2001). São profissionais que não confiam mais na empresa como a única fonte de oportunidades de carreira, de crescimento e até mesmo de melhor remuneração (WALKER, 2001). E têm consciência da necessidade de se manter em constante desenvolvimento para continuar sendo profissionais que o mercado precisa (KALIPRASAD, 2006). Estão sempre investindo na carreira, atualizando conhecimentos e desenvolvendo novas habilidades (KALIPRASAD, 2006).

Além disso, a organização corre o risco de perder informações valiosas quando um profissional deixa a companhia, pois ele leva consigo o seu *know-how* e pode passar informações confidenciais para a concorrência (KYNDT et al., 2009; SANDHYA; KUMAR, 2011). Para evitar que as pessoas deixem a organização, é importante gerenciar o *turnover*, pois em geral os que saem da organização são os melhores profissionais (MAK; SOCKEL, 2001).

Sendo assim, para manter a organização estrategicamente competitiva, a retenção de uma equipe comprometida e produtiva é apontada pelas pesquisas científicas como essencial. (MAK; SOCKEL, 2001). Diante da importância que o tema retenção assumiu nos últimos anos, identificar os fatores que influenciam a decisão do funcionário de desejar permanecer na organização passou a ser visto como parte da estratégia organizacional de competitividade. Na Figura 17 a seguir são apresentados os motivos que tornam importante para a organização o constructo retenção nos dias atuais.

Figura 17: Motivos que tornam relevante o tema retenção de profissionais qualificados



Fonte: Elaborado pela própria autora

A seguir serão apresentadas taxonomias de retenção encontradas na literatura científica.

3.2.3 Taxonomias sobre retenção

A literatura científica sobre retenção aponta inúmero fatores que podem interferir na retenção de profissionais em organização. Alguns pesquisadores classificaram esses fatores de acordo com o modo com que influenciam na retenção. Na concepção de Hytter (2007), por exemplo, algumas variáveis parecem ter um impacto direto (remuneração, o estilo de liderança) sobre a decisão do empregado de permanecer na organização, enquanto outras parecem interferir indiretamente (satisfação no trabalho, comprometimento).

Já para Kyndt (2009), as variáveis de retenção podem ser vistas sob a perspectiva da organização e do empregado. A organização pode utilizar uma variedade de mecanismos para motivar o empregado a desejar permanecer nela como, por exemplo, proporcionar um

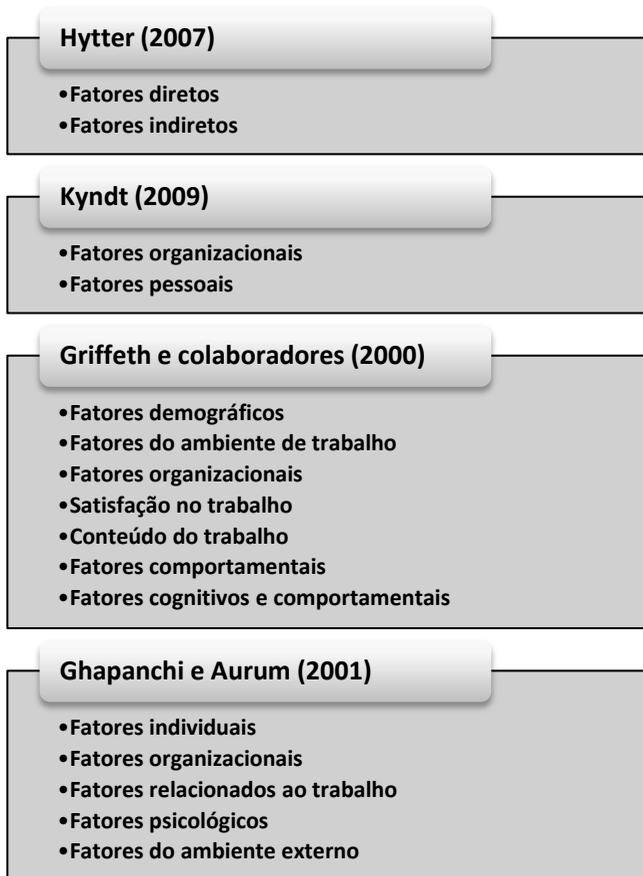
ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam apreciadas e estimuladas a se desenvolverem, um sistema de recompensas equitativo, entre outros. Na perspectiva do empregado, por outro lado, características pessoais como, por exemplo, o nível educacional, o tempo de serviço, a atitude de querer aprender podem influenciar a sua decisão de permanecer ou não na organização.

Griffeth e colaboradores (2000) ampliaram a classificação dessas variáveis e decidiram por agrupá-las em sete categorias: (i) fatores demográficos (habilidades cognitivas, educação, estado civil, filhos, raça, sexo, idade); (ii) fatores do ambiente de trabalho (trabalho em equipe, ambiente estressante, oportunidade de promoção, livre comunicação); (iii) fatores organizacionais (remuneração, liderança); (iv) satisfação no trabalho; (v) conteúdo do trabalho (rotinização, envolvimento no trabalho, tipo de atividade, satisfação com o trabalho); (vi) fatores comportamentais (desempenho, faltas e atrasos constantes); (vii) fatores cognitivos e comportamentais do processo de querer sair da organização (intenção de procurar por outro emprego; intenção de sair).

No entanto, Ghapanchi e Aurum (2011) optaram por utilizar cinco categorias: (i) fatores individuais; (ii) fatores organizacionais; (iii) fatores relacionados ao trabalho; (iv) fatores psicológicos; (v) fatores do ambiente externo. Para cada uma dessas categorias foram adicionadas subcategorias com a finalidade de chegar à taxonomia das variáveis de retenção.

Assim, por meio dos resultados das pesquisas empíricas desses autores, foi possível perceber que há uma série de variáveis que influenciam a retenção. Essas variáveis podem ser classificadas de acordo como o impacto que geram sobre a decisão do empregado permanecer ou não na organização (direto ou indireto) ou, ainda, podem ser agrupadas de acordo com a percepção dos empregados sobre a organização, o conteúdo do trabalho, de si mesmos, do ambiente externo entre outros. Na Figura 18 são apresentadas taxonomias das variáveis de retenção utilizadas por pesquisadores em seus trabalhos científicos.

Figura 18: Taxonomias das variáveis de retenção



Fonte: elaborado pela própria autora

Na próxima seção serão apresentados os estudos científicos que apontam as variáveis que influenciam na retenção de profissionais em organizações. Os primeiros dois estudos são meta-análises, nas quais os pesquisadores identificaram os fatores de retenção e os classificaram de acordo com o nível de análise (organizacional, individual, externo). Em seguida, seis pesquisas empíricas analisam a influência sobre a retenção de profissionais, de variáveis como: oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento do empregado; um ambiente de trabalho e de desenvolvimento; a percepção do apoio da supervisão; a percepção das práticas de recursos humanos e os valores

culturais de um país. E por último, são apresentados três estudos empíricos que tratam as variáveis de retenção sob a perspectiva de recompensas e a influência delas na retenção de profissionais em organizações.

3.2.4 Meta-análises que apontam as variáveis de retenção

No primeiro estudo, conduzido por Griffeth e colaboradores, em 2000, foram identificadas 29 variáveis de intenção de *turnover*. Já no segundo, uma pesquisa mais recente, desenvolvida por Ghapanchi e Aurum, em 2011, foram localizadas 70 variáveis de intenção de *turnover*. Ambos os estudos apresentaram essas variáveis em forma de taxonomia, separando os elementos em categorias e subcategorias. Ao comparar a categorização utilizada nos dois estudos, cinco grupos principais podem ser identificados: fatores organizacionais; fatores pessoais; fatores relacionados ao trabalho; fatores do ambiente externo e fatores psicológicos (GHAPANCHI; AURUM, 2011; GRIFFETH et al., 2000).

3.2.4.1 Meta-análise de Griffeth e colaboradores

Na primeira meta-análise, por meio de uma ampla revisão de literatura, diversas variáveis indicadoras de *turnover* foram identificadas por Griffeth e colaboradores (2000). Para essa revisão, os pesquisadores selecionaram estudos científicos sobre o tema divulgados entre os anos de 1995 e 2000. Os autores adicionam, também, a esse estudo, os resultados da meta-análise desenvolvida por eles, entre os anos de 1990 e 1995.

Os autores apontam características pessoais que podem influenciar na intenção de sair ou não da organização. Assim, foi identificado que as habilidades cognitivas dos profissionais não interferem na intenção de *turnover*, ou seja, o grau de inteligência do profissional não interfere na decisão de sair ou não. O mesmo foi verificado em relação ao sexo; não foram identificadas diferenças entre homens e mulheres, pois as taxas de *turnover* eram semelhantes.

A satisfação com o trabalho foi apontada nessa pesquisa com uma relação negativa sobre a intenção de *turnover*, pois funcionários que se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam são mais propensos a permanecer na organização. Outros aspectos do trabalho também foram identificados com uma influência negativa sobre a intenção de *turnover*, tais como: gestão participativa, oportunidades de

promoção, grupo de trabalho coeso, satisfação com a remuneração, justiça distributiva, escopo do trabalho. Além disso, foi também identificado que a percepção do funcionário de que a organização o trata de forma justa fortalece a sua percepção de que a organização o valoriza e se preocupa com ele. Isso estimula o comprometimento do funcionário com a organização e influencia positivamente na decisão dele de permanecer na organização.

Alguns fatores do ambiente externo à organização também podem influenciar na intenção de *turnover*, como a percepção de que o mercado oferece boas alternativas de oportunidades de trabalho. Além disso, atitudes comportamentais, como atrasos constantes e ausência no trabalho, podem ser indicativos da falta de comprometimento do funcionário com a organização e da sua intenção de sair dela. No Quadro 4 são apresentadas as variáveis de intenção de *turnover* por categoria, apontadas na meta-análise elaborada por Griffeth et al. (2000).

Quadro 4: Variáveis que podem ou não influenciar na intenção de sair da organização segundo Griffeth et al. (2000)

CATEGORIAS	VARIÁVEIS DE INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>
CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	Habilidades cognitivas
	Nível educacional
	Treinamento
	Estado civil
	Afinidades entre colegas
	Responsabilidade
	Número de filhos
	Raça
	Gênero
	Idade
	Tempo de serviço
VISÃO GERAL DO TRABALHO	Satisfação no trabalho
	Correspondência entre o trabalho e as expectativas
FATORES ORGANIZACIONAIS	Compensação
	Liderança
	Grupo de trabalho coeso
FATORES DO AMBIENTE DE TRABALHO	Estresse no trabalho
	Oportunidades de promoção
	Participação
	Comunicação

CATEGORIAS	VARIÁVEIS DE INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>
CONTEÚDO DO TRABALHO	Escopo do trabalho
	Rotinização
	Satisfação com o trabalho
	Envolvimento no trabalho
FATORES DO AMBIENTE EXTERNO	Alternativas de trabalho fora da empresa
	Comparação de alternativas em relação ao emprego atual
ATITUDES COMPORTAMENTAIS	Atrasos constantes
	Ausência no trabalho
	Desempenho

Fonte: Baseado no estudo de Griffeth e colaboradores (2000)

Na próxima meta-análise serão apontadas as variáveis de retenção levantadas por Ghapanchi e Aurum (2011).

3.2.4.2 Meta-análise de Ghapanchi e Aurum

A segunda meta-análise foi desenvolvida entre os anos de 1980 e 2008, com a finalidade de identificar os fatores que influenciam profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI) a sair da organização e, também, para proporcionar uma taxonomia a partir dos elementos que influenciam na intenção de sair da organização (*turnover*) apontados pela literatura (GHAPANCHI; AURUM, 2011).

Ghapanchi e Aurum (2011), por meio de uma revisão sistemática da literatura, identificaram 70 itens considerados, nas pesquisas científicas, determinantes para a intenção de sair da organização. Os pesquisadores classificaram esses itens em cinco categorias: fatores individuais, fatores organizacionais, fatores relacionados ao trabalho, fatores psicológicos, fatores ambientais externos. Cada uma delas contém três ou quatro subcategorias, as quais são detalhadas no Quadro 5.

Esse tema tem se tornado relevante em virtude das altas taxas de *turnover* entre profissionais qualificados. Ghapanchi e Aurum (2011) mencionaram que em 2008 a taxa de *turnover* nos EUA era de 22,6% e, entre profissionais de TI, era em torno de 33%. Isso tem despertado a preocupação para a necessidade de gerenciar o *turnover* nas organizações. Diante disso, os pesquisadores identificaram nos estudos científicos 70 fatores que influenciam profissionais a sair da organização. A partir deles, os gestores poderão encontrar alternativas para gerenciar o *turnover* e, assim, delinear estratégias para reter profissionais valiosos para a organização. Além disso, poderá facilitar-

lhes a identificação de profissionais com maiores probabilidades de permanecer na organização.

A pesquisa apontou as 14 variáveis (entre as 70 localizadas) que exercem forte influência na intenção de *turnover* entre profissionais da área de TI. Quatro são fatores que envolvem aspectos individuais (idade, gênero, tempo de serviço, educação); três são fatores de nível organizacional (possibilidade de promoção, salário, justiça na aplicação de recompensas) e sete são fatores relacionados ao conteúdo do trabalho (atividades que requeiram a interação com diferentes setores, variedade das tarefas, autonomia, *feedback* sobre o trabalho, percepção do excesso de carga de trabalho, conflito de papéis, ambiguidade de papéis).

Os indicadores de *turnover* mais citados pelos estudos científicos analisados por Ghapanchi e Aurum (2011) foram: ambiguidade de papéis; percepção da carga de trabalho; falta de autonomia; atividades que requeiram a interação com outros setores; variedade das tarefas; justiça na aplicação das recompensas.

A ambiguidade e o conflito de papéis podem contribuir negativamente para a retenção de profissionais de TI. No entanto, podem ser aplicadas estratégias para minimizar esses conflitos. Essas divergências surgem normalmente quando não estarão claros os limites entre o profissional de TI e o usuário e, também, em virtude do rápido crescimento tecnológico, o que gera incerteza entre os gestores de TI. Para minimizar esses conflitos e aumentar as taxas de retenção, a literatura sugere estratégias como: comunicar claramente o que é esperado dos profissionais de TI; assegurar-se de que os profissionais foram devidamente treinados e têm conhecimento suficiente para exercer bem o trabalho; definir claramente as atividades de modo que fique claro para o profissional o início e o fim de cada atividade; definir claramente a sequência de atividades que devem ser realizadas para concluir a tarefa; definir a prioridade das atividades.

O excesso de trabalho também pode afetar negativamente a retenção. Os gerentes devem estar atentos ao excesso de carga de trabalho. Isso pode ser minimizado por meio de uma conversa clara e espontânea no dia a dia do trabalho. Os estudos científicos têm apontado essa alternativa como um dos meios mais eficientes para lidar com esse problema.

Outro fator que pode reduzir as taxas de retenção é a falta de autonomia do profissional para tomar decisões relacionadas às atividades que desenvolve no trabalho. Assim, é importante os gerentes estarem atentos a esse fato e prover os profissionais de

liberdade para gerenciarem suas atividades e organizarem seus horários de trabalho. Alternativas como essas podem aliviar o excesso de carga de trabalho e reduzir a intenção de *turnover*.

Por outro lado, há fatores que podem influenciar positivamente a retenção de profissionais na organização. Atividades que requeiram a interação com diferentes setores têm um impacto positivo sobre a retenção e são apontadas como um importante elemento de retenção para profissionais de TI. Podem contribuir para menores taxas de *turnover*, pois aumentam a satisfação do empregado. A interação com funcionários de outros departamentos pode possibilitar o desenvolvimento na carreira. Além disso, esse tipo de atividade pode prover-lhes recompensas intangíveis como reconhecimento e oportunidades de avançar na carreira.

A possibilidade de realizar tarefas variadas foi relatada como tendo um impacto positivo sobre a retenção pelos estudos analisados por Ghapanchi e Aurum (2011). À medida que o trabalho exige do profissional a realização de uma variedade de tarefas, permite-lhe usar suas habilidades e receber *feedback* pelo seu desempenho, pode influenciar positivamente sua motivação intrínseca de permanecer na organização, conseqüentemente, a empresa terá reduzido as taxas de *turnover* e aumentado as taxas de retenção.

Além disso, a percepção de equidade na alocação de recompensas também tem uma relação positiva com a retenção. Assim, para aumentar a percepção de equidade, os gerentes deveriam se esforçar em reconhecer e demonstrar apreço pelo desempenho dos profissionais quando realizam bem seu trabalho. A falta de justiça na aplicação de recompensas pode levar a um estado psicológico de insatisfação e diminuir as possibilidades de retenção. As possibilidades de promoção e de aumento salarial são fatores organizacionais encontrados na literatura que influenciam na decisão dos profissionais de TI a permanecer na organização. Esse tipo de profissional percebe o salário como um meio de satisfazer necessidades básicas, o que pode resultar no sentimento de satisfação no trabalho e no aumento do comprometimento, diminuindo, conseqüentemente, a intenção de *turnover*. Portanto, a motivação intrínsecas de profissionais qualificados da área de TI pode ser estimulada por meio de recompensas monetárias (por exemplo salário) e não monetárias (por exemplo o reconhecimento) e, desse modo, minimizar as possibilidades de *turnover* e, ao mesmo tempo, aumentar as taxas de retenção. No Quadro 5 são especificadas as variáveis de retenção por categoria.

Quadro 5: Variáveis que podem ou não influenciar na intenção de sair da organização, segundo Ghapanchi e Aurum (2011)

CATEGORIAS	VARIÁVEIS DE INTENÇÃO DE TURNOVER
FATORES INDIVIDUAIS	Idade, sexo, estado civil.
	Tempo de serviço, nível educacional.
	Necessidade de realização, orientação profissional, comportamento cidadão na organização.
	Desempenho no trabalho, relacionamento com outros, tipo de personalidade, investimento na atual organização.
FATORES ORGANIZACIONAIS	Recompensas, possibilidade de promoção, salário, avanço na carreira, posição, justiça na aplicação das recompensas, benefícios extras.
	Oportunidades de treinamento, justiça distributiva, estratégias internas de trabalho.
	Táticas de socialização, falta de trabalho em equipe, discriminação em geral, discriminação étnica, cultura organizacional negativa, políticas e brigas internas.
FATORES RELACIONADOS AO TRABALHO	Identificação com a tarefa, atividades que requeiram a interação com diferentes setores, variedade de tarefas, autonomia, <i>feedback</i> do trabalho, tipo de trabalho, cronograma de trabalho flexível, tarefa que seja significativa.
	Apoio da supervisão; apoio de colegas.
	Estresse no trabalho, excesso de carga de trabalho, ambiguidade de papéis, conflito de papéis, dissonância emocional, um chefe ruim.
	Utilidade do atual emprego, trabalho atrativo, grau de motivação no trabalho.
FATORES PSICOLÓGICOS	Satisfação com o pagamento, satisfação com a carreira, satisfação com o emprego, satisfação com a supervisão, motivação intrínsecas, satisfação com a organização.
	Comprometimento contínuo, comprometimento afetivo, comprometimento organizacional, comprometimento profissional.
	Emocionalmente exausto, fadiga.
	Incerteza em relação ao trabalho, choque do empregado diante de situações inesperadas, preocupação com a carreira, violação da imagem.
FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS	Apoio familiar e de amigos, gerenciamento das responsabilidades familiares, conflito entre família e trabalho.
	Alternativas de trabalho; possibilidade de boas alternativas de trabalho.
	Ameaça de obsolescência profissional.

Fonte: Baseado no estudo de Ghapanchi e Aurum (2011)

Em seguida, serão apresentados estudos empíricos, nos quais os pesquisadores buscam estudar e compreender variáveis específicas (oportunidades de aprendizagem, oportunidades de desenvolvimento pessoal, percepção do apoio da organização entre outros) e identificar

o grau e tipo de influência (positiva ou negativa) que essas variáveis exercem na retenção de profissionais qualificados em organizações.

3.2.5 Estudos empíricos que apontam variáveis de retenção

O primeiro estudo aponta a relação positiva entre oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento no trabalho com o constructo retenção.

3.2.5.1 Aprendizagem e desenvolvimento contínuo do empregado

A pesquisa de Kyndt e colaboradores (2009) buscou identificar os fatores organizacionais e pessoais que afetam a retenção de profissionais em organizações. O foco do estudo era analisar como a aprendizagem do empregado e o seu desenvolvimento contínuo interferem na retenção. Nesse estudo, funcionários qualificados são aqueles com as habilidades de ocuparem funções gerenciais na empresa (KYNDT et al., 2009).

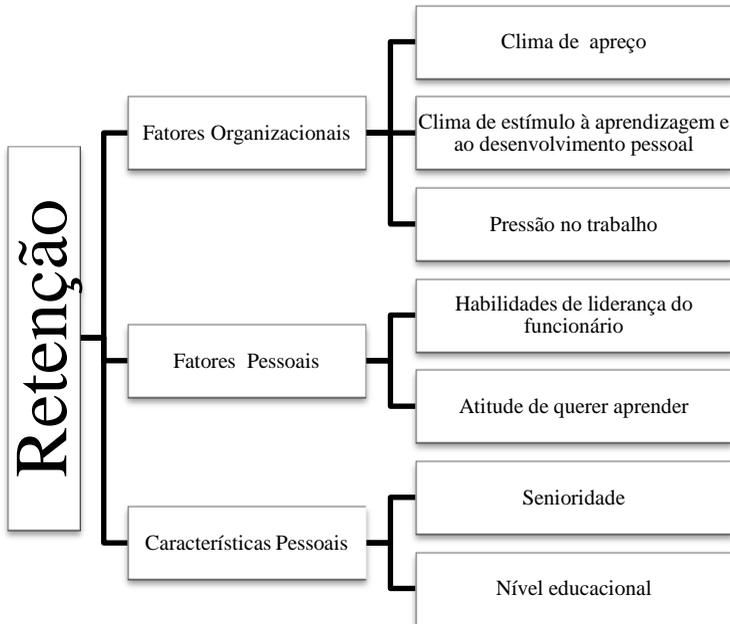
O estudo mostrou que um clima organizacional de apreço e de estímulo à aprendizagem e ao desenvolvimento dos funcionários é um fator organizacional que tem relação positiva com a retenção (KYNDT et al., 2009). Esse ambiente organizacional pode ser promovido por meio do reconhecimento das contribuições dos empregados e pela demonstração sincera de interesse neles e no seu trabalho. São elementos que funcionam como estímulo e influenciam a intenção do funcionário de permanecer na organização (KYNDT et al., 2009). Também contribuem para fortalecer a percepção de profissionais qualificados de que a organização irá proporcionar-lhe oportunidades de promoção e de desenvolvimento na carreira. Se percebem que não estão se desenvolvendo, podem se sentir impelidos a buscar por outras oportunidades fora da organização (RODRIGUEZ, 2008). Outro aspecto do clima de aprendizagem é a pressão no trabalho. Esse fator mostrou ter uma influência negativa sobre a retenção.

Fatores pessoais também podem melhorar ou reduzir a retenção do empregado. A percepção dos empregados de suas habilidades de liderança tem uma correlação significativa e positiva com a retenção. Se o funcionário tem a percepção que é uma pessoa comunicativa e resistente ao estresse, e tem o interesse de assumir cargos de liderança, a probabilidade de ele permanecer na organização será maior (KYNDT et al., 2009). Por outro lado, a atitude de querer aprender tem uma correlação negativa com a retenção quando a organização

não oferece oportunidades. Assim, empregados que têm forte desejo de aprender tendem a sair da organização, pois necessitam estar sempre aprendendo algo novo (KYNDT et al., 2009).

E finalmente, em relação às características pessoais (nível de educação, tempo de serviço, número de filhos, gênero), o estudo mostrou uma significativa influência positiva das variáveis tempo de serviço e nível educacional. Funcionários com mais tempo de serviço tendem a permanecer na organização. E, aqueles que apresentam baixos níveis educacionais também têm forte tendência a permanecer na organização em relação aos que apresentam altos níveis de educação. Na Figura 19 são apresentados os fatores que influenciam a retenção de profissionais qualificados identificados por Kyndt (2009).

Figura 19: Oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento



Fonte: Baseado no estudo de KYNDT et al. (2009)

O próximo estudo reforça a importância de a organização promover um ambiente de estímulo ao desenvolvimento pessoal e um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades de crescimento na carreira para aumentar as taxas de retenção.

3.2.5.2 Um bom ambiente de trabalho e oportunidades de desenvolvimento

Birt e colaboradores (2004) desenvolveram um estudo na África do Sul com a finalidade de identificar as variáveis que na concepção de profissionais qualificados eram vistas como importantes para a sua permanência na organização. Nessa pesquisa, os melhores profissionais foram considerados aqueles reconhecidos pela organização como essenciais para a sua continuidade e competitividade.

Com base na entrevista com 115 empregados e, também, a partir do levantamento das variáveis de retenção citadas pela literatura científica, os pesquisadores identificaram 49 variáveis de retenção. Essas variáveis foram classificadas em quatro categorias: (i) um bom ambiente de trabalho e oportunidades de desenvolvimento; (ii) compensação e benefícios; (iii) ambiente organizacional; (iv) equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O estudo assinalou seis variáveis de natureza não financeira com forte influência sobre a retenção: um trabalho desafiador e significativo; oportunidades de crescimento na carreira; gestão íntegra e de qualidade; poder de decisão e de responsabilidade pelas suas próprias atividades; novas oportunidades e desafios; oportunidades de desenvolvimento e de aprendizagem.

A pesquisa apontou para a forte influência da percepção dos funcionários sobre a equidade externa em relação a compensações salariais e benefícios. Profissionais com o perfil de alto potencial parecem desenvolver o tipo de comprometimento contínuo, o qual se desenvolve a partir do momento em que eles comparam as oportunidades de trabalho fora da empresa e o custo de sair dela. Estão conscientes do que está acontecendo no mercado de trabalho e respondem de acordo com sua percepção de equidade externa.

Assim, o estudo mostrou que para esse tipo de profissional, variáveis de natureza não financeira são importantes aspectos levados em consideração ao decidir sair ou não da organização. O foco, portanto, da organização em desenvolver um ambiente de trabalho que propicie oportunidades aos empregados, aumenta as possibilidades de desenvolver neles o tipo de comprometimento afetivo (CURTIS; WRIGHT, 2001) e, desse modo, aumenta as possibilidades de retenção.

No Quadro 6 são apresentadas as 49 variáveis identificadas por Birt e colaboradores (2004) que influenciam na retenção.

Quadro 6: Ambiente de desenvolvimento e de trabalho

CATEGORIAS	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO
AMBIENTE DE TRABALHO E DE DESENVOLVIMENTO	Poder de decisão e responsabilidade
	Oportunidades de avanço na carreira
	Programas de <i>mentoring</i>
	Novas oportunidades/desafios
	Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>
	Autonomia/independência
	Reconhecimento
	Papéis claramente definidos
	Qualidade e integridade dos gestores
	Identificação pessoal com a empresa
	Colegas de trabalho excelentes
	Mobilidade interna
	<i>Teamwork</i>
	<i>Feedback</i> 360 grau
	Trabalho de ponta
	Trabalho desafiador e significativo
	Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento
Experiências agradáveis no dia a dia do trabalho	
Relação de trabalho amigável e produtiva	
Disponibilidade de atividades de <i>teambuilding</i>	
<i>Status</i>	
COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS	Equidade externa
	Equidade interna
	Pagamento variável
	Bônus por desempenho
	Opção de ações
	Benefícios de assistência médica
	Garantia de salário-base
Benefícios de aposentadoria	
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Comunicação aberta/transparência
	Um ambiente organizacional que facilite a mudança
	Tecnologia de ponta
	Aplicação da equidade/ações afirmativas
	Comprometimento e apoio organizacional
	Diversidade
	Informação formal/compartilhamento do conhecimento
	Justiça
	Oportunidades de trabalhar em rede
	Segurança no trabalho
	Reputação da equipe sênior
	Reputação da organização
	Tamanho e estabilidade da organização
EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO	Viagem de negócio/exposição em geral
	Horário flexível
	Localização geográfica do trabalho
	Opção de trabalhar em casa
	Férias extras/ férias anuais a mais
Creches	

Fonte: Baseado nos estudos de Birt e colaboradores (2004)

A pesquisa a seguir mostra outra variável do contexto organizacional que tem significativa influência sobre a retenção - a percepção do apoio organizacional.

3.2.5.3 Percepção do apoio organizacional

A pesquisa empírica conduzida por Eisenberger e colaboradores (2002) visava identificar os elementos que interferem na relação entre a percepção dos empregados do apoio da supervisão (PAS), a percepção deles do apoio organizacional (PAO) e como essas variáveis influenciam na retenção.

A teoria da percepção do apoio organizacional pressupõe que a satisfação de necessidades socioemocionais dos empregados e a disposição da organização de recompensar esforços na realização do trabalho, desenvolvem no empregado a percepção que a organização valoriza e reconhece suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Essa percepção influencia na retenção.

Em primeiro lugar, o estudo apontou para uma relação positiva entre a percepção do empregado sobre o apoio da supervisão (PAS) e a percepção do apoio da organização (PAO). Isso significa que, a partir do momento que o empregado sente que o supervisor valoriza suas contribuições e se importa com seu bem-estar, a percepção que a organização se importa com ele se fortalece. O supervisor atua como representante da organização ao se relacionar com os empregados e, por meio dele, pode ser fortalecida a percepção do empregado de que a organização se importa com ele e o valoriza (EISENBERGER et al., 2002).

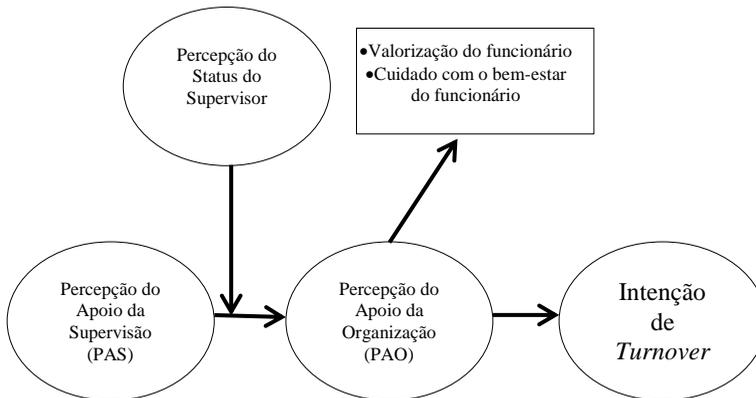
Em seguida, a pesquisa identificou que a relação positiva entre a PAS e a PAO é fortalecida pela percepção dos funcionários do status do supervisor na organização. Quanto mais elevado for esse *status*, mais forte é a percepção do apoio da organização. Assim, se o supervisor é altamente valorizado, a organização se preocupa com o seu bem-estar, ele tem o poder de influenciar em decisões importantes na organização, autonomia e autoridade sobre atividades que estão sob sua responsabilidade, ele passa a ser visto como um representante da empresa (EISENBERGER et al., 2002).

E, por último, a pesquisa encontrou evidências consistentes de que a percepção do apoio da organização (PAO) influencia na redução da intenção de *turnover*. A percepção do empregado de que a organização o valoriza e se importa com ele fortalece seu sentimento de obrigação em ajudar a organização a atingir seus objetivos e,

também, aumenta o comprometimento afetivo; como resultado reduz a intenção de sair da organização. Por outro lado, empregados com baixa percepção do apoio organizacional sentem-se desvalorizados e acreditam que as possibilidades de sucesso na organização são limitadas. Esse tipo de profissional tende a sair da organização (EISENBERGER et al., 2002).

Na figura 20 são apresentadas as variáveis que influenciam na percepção do apoio organizacional sobre a intenção de *turnover* na forma de diagramação.

Figura 20: Percepção do apoio organizacional



Fonte: Baseado nos estudos de Eisenberger et al. (2002)

Na próxima seção são abordados aspectos do ambiente organizacional que podem motivar os funcionários positivamente a permanecer na organização.

3.2.5.4 Satisfação no trabalho e gerenciamento da carreira

Mak e Sockel (2001) conduziram uma pesquisa com o propósito de investigar a relação entre a motivação e a retenção de empregados da área de tecnologia da informação (TI) e também verificar como os constructos motivação e retenção podem ser mensurados por variáveis como: satisfação no trabalho; percepção do empregado da gestão de políticas para o desenvolvimento da carreira; intenção de *turnover*; estresse e comprometimento organizacional.

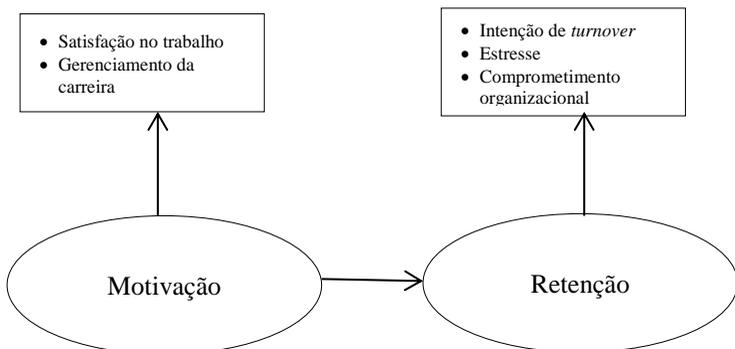
A investigação apontou que a satisfação no trabalho e a percepção que a organização administra o desenvolvimento na carreira são

importantes indicadores do constructo motivação. A satisfação no trabalho é um importante motivador para o desempenho do profissional e está negativamente relacionado à intenção de *turnover*. Também a percepção de políticas de desenvolvimento da carreira tem um importante impacto sobre a motivação entre profissionais de TI.

A retenção pode ser medida de três formas: pela intenção do empregado de sair da organização (*turnover*), pelo seu grau de esgotamento e pelo seu comprometimento com a organização (MAK; SOCKEL, 2001). A intenção do empregado de sair da organização é baixa quando ele apresenta alto nível de satisfação no trabalho e tem a percepção de que o trabalho é seguro. Em relação ao esgotamento, as pesquisas apontam que, quando a cultura organizacional se torna estressante, abusiva e incompatível com as necessidades e os desejos dos empregados, pode levar ao esgotamento e a despertar o desejo de sair da organização. E, por último, o comprometimento é um indicativo do grau de envolvimento com a organização e é um importante indicador de retenção (MAK; SOCKEL, 2001).

As pesquisas mostram, portanto, que fatores motivacionais influenciam na retenção. Esses fatores podem ser mensurados por meio dos indicadores de satisfação no trabalho, percepção do funcionário de que a organização está administrando o seu desenvolvimento e a sua carreira, comprometimento organizacional, esgotamento e intenção de *turnover* (MAK; SOCKEL, 2001). Na figura 21 são apontados em forma de diagrama os fatores motivacionais que afetam a retenção segundo Mak e Sockel (2001).

Figura 21: Fatores motivacionais



Fonte: Baseado no estudo de Mak e Sockel (2001)

A próxima seção trata da influência positiva que as políticas e práticas de recursos humanos podem exercer sobre a retenção de profissionais qualificados na organização.

3.2.5.5 Percepção das práticas de recursos humanos

Segundo Allen e seus colaboradores (2003), um setor de recursos humanos que se preocupa em incentivar os funcionários a participar na tomada de decisão, em aplicar com justiça as recompensas e proporcionar oportunidades de crescimento influencia positivamente a percepção dos empregados sobre o apoio organizacional. Esses são meios de a organização reforçar o seu interesse no bem-estar dos empregados e de reconhecer suas contribuições para com os objetivos da organização.

A pesquisa também apontou que cada uma dessas práticas (participação na tomada de decisão, justiça na aplicação das recompensas, oportunidades de crescimento) influenciam significativamente o comprometimento organizacional. Assim, as práticas do setor de recursos humanos, quando vistas de forma favorável pelos empregados, aumentam a sua percepção do apoio organizacional e levam a um aumento no seu apego pela organização, pois percebem que a organização os apoia e se importa com eles (ALLEN et al., 2003). O estudo, também, contribuiu para compreender o papel da percepção do apoio organizacional no processo de *turnover*. Os resultados indicaram que, quando os empregados têm uma percepção positiva do apoio organizacional, são menos propensos a sair da organização (ALLEN et al., 2003).

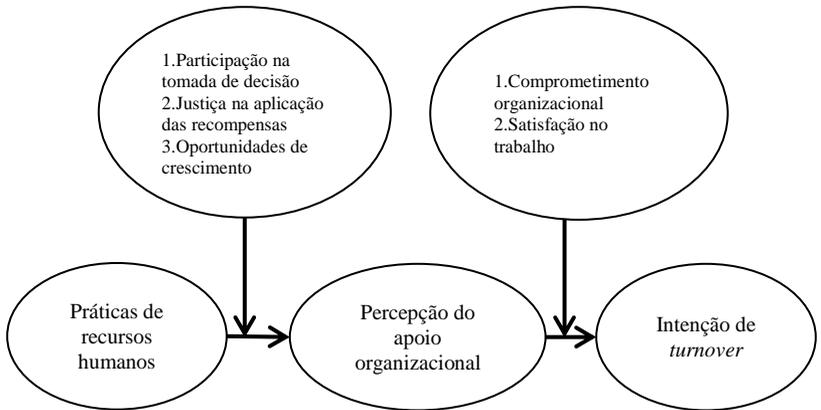
As pesquisas apontam para uma relação positiva entre a percepção dos funcionários do apoio organizacional e a retenção. Os estudos de Allen e colaboradores (2003) sugerem que os empregados desenvolvem essa percepção à medida que percebem que a organização valoriza suas contribuições e se importa com o seu bem-estar. Os autores mencionam estudos anteriores, nos quais os pesquisadores identificaram uma relação positiva entre a percepção do apoio organizacional, o desempenho no trabalho, a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo com a organização. Em outras pesquisas, os estudos sugerem que indivíduos com alta percepção do apoio organizacional são menos propensos a buscar outro emprego ou a aceitar outras propostas de trabalho (ALLEN et al., 2003).

Há vários aspectos, apontados em pesquisas anteriores, que podem contribuir com a percepção dos empregados sobre o apoio

organizacional, os quais incluem: 1) a percepção sobre a organização, ou seja, suas políticas e aplicação da justiça; 2) condições de trabalho; 3) apoio da supervisão; 4) práticas de recursos humanos. Allen e colaboradores (2003) direcionaram sua pesquisa para estudar a relação entre as práticas de recursos humanos e a percepção do apoio organizacional, assim como também para identificar a relação entre a percepção do apoio organizacional e a intenção de *turnover*.

Na figura 22 é apresentado o diagrama das práticas de recursos humanos que influenciam na retenção apontadas por Allen e colaboradores (2003).

Figura 22: Práticas de recursos humanos



Fonte: Baseado nos estudos de Allen e colaboradores (2003)

A seção a seguir aborda aspectos do ambiente externo à organização que podem influenciar na retenção de profissionais em organizações - as diferenças culturais de uma sociedade.

3.2.5.6 Diferenças culturais que interferem na retenção

A retenção de profissionais qualificados também pode ser influenciada pelas diferenças culturais de cada país, e, portanto, diferentes estratégias de retenção podem ser aplicadas em diferentes países (HYTTER, 2007). A cultura de um país pode ser entendida a partir dos seguintes aspectos:

- a) se encoraja e recompensa as pessoas por se preocuparem com o futuro (fazem planos, adiam gratificações);
- b) se estimula os indivíduos a serem assertivos (agressivos, rígidos, competitivos);
- c) se encoraja as pessoas a pensarem na coletividade (recompensam ações coletivas);
- d) se estimula e recompensa atitudes individuais (justiça, altruísmo, generosidade e cuidado com o outro);
- e) o quanto a sociedade almeja autoridade e poder (HYTTER, 2007).

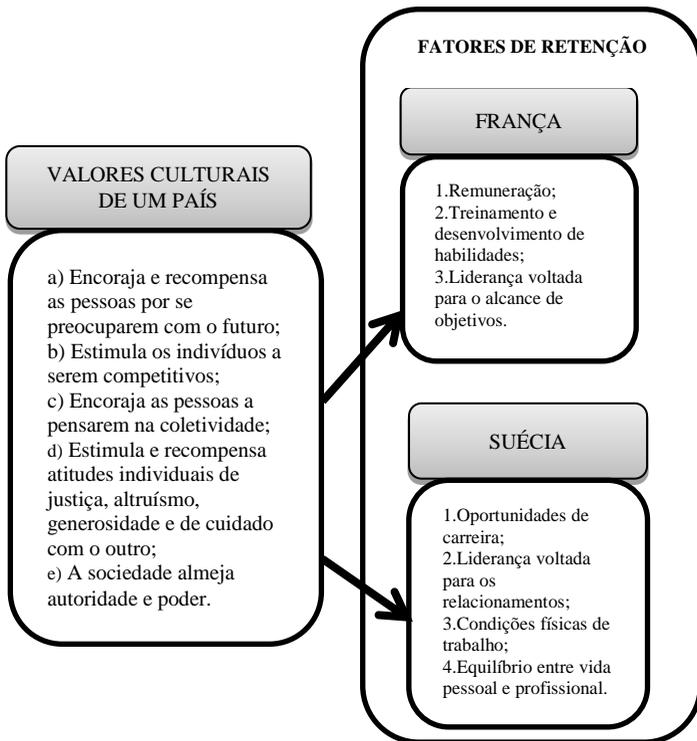
Na França, por exemplo, a remuneração, as oportunidades de treinamento e de desenvolvimento e um estilo de liderança voltado para o alcance de objetivos são importantes fatores de retenção. De acordo com Hytter (2007), nessa sociedade prevalece uma cultura materialista, imediatista e individualista. As pessoas se sentem motivadas pelo poder e por bens materiais. Em virtude disso, os empregados relacionam a satisfação no trabalho com a estrutura de pagamento da organização (bônus em dinheiro, pagamento de incentivos, ações, benefícios). Por meio desse tipo de recompensas, os funcionários desenvolvem sua percepção de justiça e de transparência em relação à empresa. Essa percepção contribui para o desenvolvimento de altos níveis de comprometimento. Por ser uma sociedade individualista, as pessoas têm a expectativa de serem recompensadas de forma individual pelo seu desempenho (HYTTER, 2007).

Já na Suécia, os empregados percebem como fatores de retenção as oportunidades de carreira, um estilo de liderança que leva em consideração a necessidade dos empregados de pertencer e de afiliação, o equilíbrio entre vida profissional e familiar, um ambiente de trabalho agradável. Esses fatores são estimulados por uma cultura que valoriza a preocupação com o futuro, encoraja a sociedade a pensar na coletividade e não se preocupa com *status* e poder. Nesse tipo de cultura, a ênfase é na solidariedade, igualdade e qualidade de vida e, portanto, o pagamento por mérito é visto como um destruidor da harmonia. Os sistemas de compensação e de promoção são baseados no que é justo para o grupo (HYTTER, 2007).

Na concepção de Hytter (2007), alguns fatores parecem influenciar a retenção de forma direta, enquanto outros de forma indireta. Fatores relacionados ao local de trabalho, tais como remuneração, estilo de liderança, oportunidades de carreira, treinamento e desenvolvimento de habilidades, condições físicas de trabalho, equilíbrio entre vida

pessoal e profissional têm influência direta sobre a retenção. Por outro lado, os fatores pessoais como satisfação no trabalho, lealdade, confiança, comprometimento, identificação e apego à empresa parecem ter uma influência indireta sobre a retenção. As pesquisas apontam que uma estratégia de retenção deve estar alinhada com os padrões culturais do país em que a organização exerce sua atividade de negócio (HYTTER, 2007). Na Figura 23 são apresentados os fatores que influenciam na retenção dos empregados na França e na Suécia identificados por Hytter (2007).

Figura 23: Diferenças culturais que interferem na retenção



Fonte: Baseado no estudo de Hytter (2007)

Na seção a seguir são apresentados três estudos científicos que apontam as recompensas como variáveis de retenção. O primeiro identificou os tipos e características das recompensas valorizadas por profissionais técnicos e científicos (KOCHANSKI; LEDFORD, 2001). O segundo buscou identificar a relação de quatro tipos de

recompensa (estrutura de pagamento, estrutura de promoção, *status* no trabalho e segurança no trabalho) e a retenção de profissionais de alto desempenho recém contratados (GOODMAN; SALIPANTE, 1976). O último, por meio de uma extensa pesquisa entre profissionais de recompensas, buscou identificar os motivos que levam profissionais considerados importantes para o sucesso da organização a decidirem sair dela. O resultado apontou que a insatisfação com as recompensas recebidas pode levar esse tipo de profissional a sair da organização (SCOTT et al., 2012).

3.2.6 Estudos empíricos que apontam o papel das recompensas como variável de retenção

Esses estudos apoiaram sua base conceitual na teoria das recompensas e relacionam os elementos componentes de um sistema de recompensas, com a retenção de profissionais qualificados. Predomina nessas pesquisas a visão abrangente de recompensas, a qual engloba aspectos financeiros e não financeiros.

3.2.6.1 Quinze tipos de recompensas que retêm técnicos e cientistas

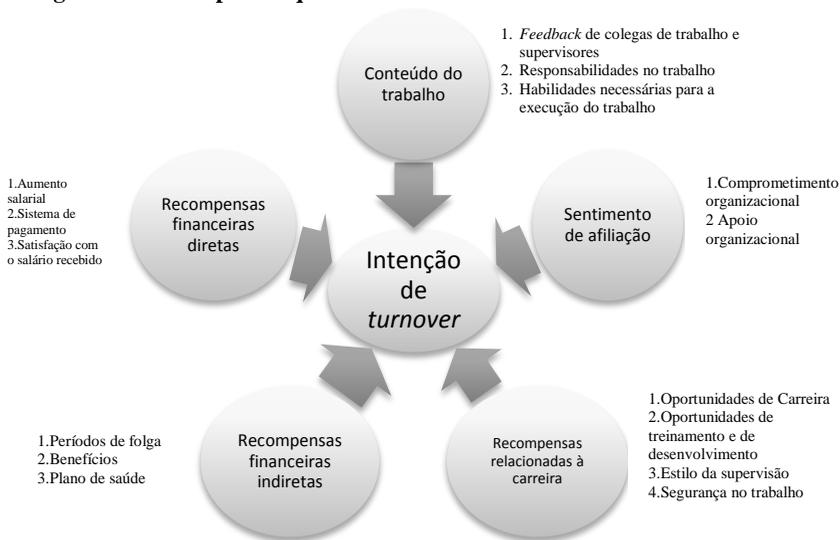
Na pesquisa conduzida por Kochanski e Ledford, em 2001, com cientistas e técnicos de empresas de pesquisa e desenvolvimento, foram identificados quinze tipos de recompensas muito valorizadas por esse tipo de profissional, que ajudam a reduzir o *turnover* e, como consequência, aumentam as taxas de retenção, as quais foram organizadas em cinco categorias: conteúdo do trabalho, recompensas financeiras diretas, recompensas financeira indiretas, oportunidades de carreira, sentimento de afiliação.

Os resultados da pesquisa de Kochanski e Ledford (2001) indicam que o dinheiro não é o único fator de retenção entre cientistas e técnicos. Mais do que o pagamento em si, a percepção dos funcionários sobre como os aumentos de salários são oferecidos e como o sistema de pagamento é administrado tem maior efeito na retenção. As pessoas querem entender como o sistema de pagamento funciona e querem ser comunicadas a respeito.

Os pesquisadores concluíram que, para cientistas e técnicos, parece ser mais importante, na sua decisão de permanecer na organização, ter oportunidades de crescimento na carreira, oportunidades de treinamento e de desenvolvimento. Já em relação aos benefícios, oferecidos pela organização, a possibilidade de terem

dias de folga é mais valorizado que outros tipos de benefícios. O fator menos significativo de retenção, apontado pelos estudos, foi segurança no trabalho. Ao todo, a pesquisa identificou quinze importantes indicadores de *turnover* entre cientistas e técnicos, os quais foram agrupadas em cinco categorias (Figura 24).

Figura 24: Recompensas que retêm técnicos e cientistas efetivos



Fonte: Baseado no estudo de Kochanski e Ledford (2001)

No próximo estudo, os autores analisam quatro tipos de recompensa que podem influenciar a percepção do trabalhador e o seu comportamento na organização e, assim, afetar a sua decisão de permanecer ou não nela.

3.2.6.2 Recompensas: estrutura de pagamento, estrutura de promoção, status e segurança no trabalho

Em 1976, Goodman e Salipante conduziram uma pesquisa efetuada em 114 empresas envolvidas na contratação de novos funcionários com habilidades e conhecimentos importantes para a organização (os chamados *Hard-Core Unemployed*). A finalidade desse trabalho era analisar a relação entre o sistema de recompensa organizacional e a retenção desses novos empregados. Nesse estudo,

quatro tipos de recompensas foram analisadas: i) estrutura de pagamento; ii) *status* no trabalho; iii) estrutura de promoção; e iv) segurança no trabalho.

Os resultados da pesquisa apontaram que a estrutura de pagamento tem uma relação positiva com a decisão de profissionais qualificados de permanecer na organização. Essa decisão está relacionada ao sentimento de confiança com que a organização recompensa os colaboradores pelos resultados alcançados no trabalho e ao quanto essas recompensas são atrativas para eles. O status do trabalho também tem uma relação positiva com a retenção. Esta variável diz respeito a como os empregados avaliam o prestígio do trabalho que irão desempenhar. Quanto maior o *status* (prestígio) da atividade a ser desenvolvida, maiores serão as possibilidades de retenção.

O estudo ainda apontou que, quanto maior for a percepção de oportunidades de promoção, maior será a retenção. Essa percepção pode ser influenciada pelas oportunidades de crescimento que a organização oferece a pessoas de diferentes etnias. Funciona, também, como um indicativo de que a organização promove equidade no tratamento das minorias. As pessoas aprendem sobre o sistema de promoção da organização também a partir da observação da experiência do outro.

E, por último, os autores mostram que o sentimento de segurança no trabalho afeta a retenção, ou seja, quanto maior for a percepção de estabilidade no emprego maior será a retenção, pois a possibilidade de demissão gera sentimentos de incertezas e pode representar uma ameaça para o trabalhador.

Na figura 25 são apresentados os tipos de recompensa que podem afetar a percepção de profissionais qualificados sobre a sua decisão de permanecer na organização, segundo Goodman e Salipante (1976).

Figura 25: Recompensas que retêm profissionais qualificados, recém-contratados



Fonte: Baseado no estudo de Goodman e Salipante (1976)

A próxima seção apresenta a pesquisa realizada pela associação *Worldatwork*, a qual buscou identificar os motivos que levam profissionais a sair da organização e o papel das recompensas na retenção de profissionais qualificados em organizações.

3.2.6.3 O papel das recompensas para a retenção de profissionais

A pesquisa realizada por Scott e colaboradores (2012), que envolveu 526 especialistas em recompensas, oriundos de empresas privadas e públicas, localizadas em diversas partes do mundo, e membros da associação *Worldatwork* concluiu que programas de recompensas são importantes para a retenção de profissionais qualificados em organizações.

O estudo buscou identificar as razões que levam esses profissionais a sair da organização na visão de especialistas de recompensas. O primeiro motivo mencionado por esses especialistas entrevistados foi a “oportunidade de ganhar mais em outro lugar”. O seguinte mais citado foi a “falta de oportunidades de promoção”, seguido pelo sentimento de que “a remuneração é injusta em relação a

outros fora da organização”. Em quarto lugar foi apontada “a insatisfação com o trabalho ou com as responsabilidades no trabalho”, e o quinto motivo foi “o sentimento de que o valor da remuneração é injusto em relação à contribuição e desempenho do empregado”.

Assim, a partir dos resultados dessa pesquisa, pode-se entender que profissionais qualificados estão atentos e se preocupam com a equidade externa, ou seja, acompanham de perto os planos de remuneração oferecidos pelo mercado. Outro elemento levado em consideração por esse tipo de profissional diz respeito às oportunidades de promoção, pois outros estudos mencionam que esses profissionais se sentem responsáveis por direcionar sua própria carreira (UPADHYAY, 2009). Por último, um trabalho desafiador é muito apreciado por esses profissionais, pois é um meio de preencher necessidades emocionais como o sentimento de realização pessoal. No quadro 7 são apresentados os motivos que podem levar profissionais qualificados a sair da organização.

Quadro 7: Recompensas que influenciam na intenção de sair da organização

MOTIVOS QUE INFLUENCIAM NA INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO
1. Oportunidade de ganhar mais em outro lugar
2. Falta de oportunidades de promoção
3. O sentimento que o salário que recebem é injusto em relação a outros de fora da organização
4. Insatisfação com o trabalho ou com as responsabilidades no trabalho
5. Sentimento que o pagamento é injusto em relação ao seu desempenho e contribuição com a organização
6. Carga de trabalho excessiva
7. A falta de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
8. Conflitos ou problemas com o supervisor imediato
9. Uso inadequado das habilidades e competências dos empregados
10. Falta de treinamento e de oportunidades de desenvolvimento
11. Falta de autonomia
12. Preocupação com o rumo da organização e de seus líderes
13. O sentimento que o salário que recebem é injusto em relação a outros na organização
14. Oportunidade de ter um melhor plano de aposentadoria
15. Cultura organizacional que estimule o trabalho em equipe, a confiança e a colaboração
16. Fatores não relacionados ao trabalho como, por exemplo, escolinha para criança
17. Insegurança no trabalho (medo de perder o emprego)
Oportunidade de um melhor plano de saúde

Fonte: Baseado nos estudos de Scott e colaboradores (2012)

Enfim, alguns estudos sobre retenção fazem uma relação direta entre recompensas e retenção de profissionais em organizações. Porém, neste trabalho foram localizadas apenas três pesquisas, o que evidencia a necessidade de aprofundamento de estudos que

relacionem esses dois constructos. No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos neste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A finalidade deste capítulo é apresentar os resultados obtidos nesta pesquisa cujo objetivo é identificar os tipos de recompensas que retêm profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações. Esses resultados serão apresentados em cinco seções. Na primeira serão retomadas pesquisas que mostram evidências da relação entre recompensas e retenção. Na segunda, a partir dos estudos empíricos expostos na seção sobre recompensas serão identificados 50 tipos, os quais foram organizadas em forma de taxonomia. Na terceira seção, com base nas pesquisas empíricas apresentadas no capítulo sobre retenção, serão retomados, também em forma de taxonomia, os 113 fatores que podem interferir na retenção de profissionais em organizações. Por último, na quarta seção, a partir das variáveis de recompensas (50) e dos fatores de retenção (113), buscou-se analisar entre as variáveis de retenção quais delas são recompensas, o que resultou na identificação de 41 tipos de recompensas que interferem na retenção.

4.1 RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS E RETENÇÃO

Na revisão de literatura foram localizados apenas três estudos que fazem uma relação direta entre recompensas e retenção, conforme foi exposto na seção 3.2.6 (GOODMAN; SALIPANTE, 1976; KOCHANSKI; LEDFORD, 2001; SCOTT et al., 2012). Essa relação pode ser entendida como direta, em virtude de os estudos terem por objetivo analisar a influência das recompensas sobre a retenção. Nesses casos, o constructo recompensas é tratado como variável independente do constructo retenção e as pesquisas tiveram como foco identificar o efeito de recompensas de natureza financeira e não financeira sobre a retenção de profissionais.

A pesquisa conduzida por Kochanski e Ledford (2001) é um exemplo disso. A finalidade do estudo era identificar os tipos de recompensas que influenciam na retenção de profissionais técnicos e cientistas em organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Ao considerar o constructo recompensa como variável independente, os pesquisadores constataram que recompensas relacionadas com a carreira, tais como oportunidades de treinamento, de desenvolvimento e de crescimento profissional; e recompensas que fortaleçam no trabalhador o sentimento de que a organização valoriza seu trabalho e

se importa com o seu bem-estar (KOCHANSKI; LEDFORD, 2001) influenciam diretamente a intenção de permanecer na organização.

Adicionalmente, foi localizado um segundo estudo empírico desenvolvido por Goodman e Salipante (1976) que também buscou identificar a existência de uma relação direta entre recompensas e retenção de profissionais. Para isso, foram analisadas recompensas como a estrutura de pagamento, a estrutura de promoção, o *status* no trabalho e o sentimento de segurança no trabalho. Os resultados mostraram evidências da relação entre recompensas e retenção ao identificarem que a percepção dos funcionários sobre como a organização administra as recompensas influencia sua confiança na organização e sua decisão de permanecer nela (GOODMAN; SALIPANTE, 1976).

Em outro estudo conduzido por Scott e colaboradores (2012), os pesquisadores também buscam analisar a relação entre recompensas e retenção. O estudo teve o propósito de identificar os motivos que levam profissionais com alto desempenho a sair da organização, os autores detectaram o papel das recompensas como fator de retenção. Assim, Scott e colaboradores concluíram que programas de retenção que levem em consideração a equidade externa, ao estabelecer a remuneração (salário) oferecida aos profissionais, estão entre os fatores de maior influência sobre a retenção. Além de recompensas salariais, os pesquisadores identificaram outros tipos de recompensas as quais exercem influência sobre a retenção, como: oportunidades de promoção, satisfação com as responsabilidades exercidas no trabalho, oportunidades de treinamento e de desenvolvimento, entre outras (SCOTT et al., 2012).

Há outros estudos que também mostram evidências da relação entre recompensas e retenção, mas de forma indireta. Nessas pesquisas empíricas, as recompensas são tratadas como dimensões de análise de outro constructo, ou seja, são consideradas variáveis de medida de uma determinada variável independente em relação ao constructo retenção. Pode ser citada como exemplo, a pesquisa conduzida por Allen (2003), cujo objetivo era identificar a relação entre políticas de recursos humanos e a retenção de profissionais. Nesse caso, o constructo políticas de recursos humanos foi considerado variável independente do constructo retenção. Para a variável independente foram aplicadas variáveis de medida como: políticas de incentivo aos funcionários a participar na tomada de decisão, políticas que proporcionem oportunidades de crescimento na carreira, oportunidades de aprendizagem, estímulo ao

desenvolvimento pessoal e justiça na aplicação das recompensas. Embora o estudo não faça referências a essas práticas de recursos humanos como tipos de recompensas, fica implícito que essas práticas são tipos de recompensas que podem ser oferecidas aos funcionários para estimulá-los a permanecer na organização.

Kyndt (2009) também mostra a relação entre recompensas e retenção, mas de forma indireta. O autor identificou dois fatores que exercem influência sobre a retenção: oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo dos funcionários. Essas variáveis são classificadas, na literatura sobre retenção, como fatores organizacionais de retenção e não como tipos de recompensa, embora, segundo a literatura de recompensas, podem ser entendidas como tais (KYNDT et al., 2009). Além disso, os teóricos de retenção, categorizam as variáveis de retenção com base na percepção dos funcionários e, alicerçados nesse entendimento, atribuem a cada categoria uma nomenclatura, como: fatores de retenção organizacionais, fatores individuais de retenção, fatores psicológicos de retenção, fatores de retenção relacionados ao trabalho e fatores de retenção externos à organização (GHAPANCHI; AURUM, 2011). Portanto, fazem uso de termos como fatores ou variáveis de retenção e, não, recompensas.

Na pesquisa empírica desenvolvida por Birt (2004), foram identificadas cinco variáveis que exercem influência na retenção de profissionais em organizações: um trabalho desafiador e significativo, oportunidades de crescimento na carreira, gestão íntegra e de qualidade, poder de decisão e ser responsável pelas suas próprias atividades. Essas variáveis de retenção também podem ser entendidas como tipos de recompensas que interferem na retenção (BIRT et al., 2004).

Desse modo, estudos científicos mostram evidências da relação entre recompensas e retenção, alguns de forma direta, enquanto outros indiretamente. Além disso, as recompensas também são variáveis que podem influenciar na retenção de profissionais em organizações. Sete estão entre as que exercem forte influência sobre a retenção: um trabalho desafiador e significativo, oportunidades de carreira, comprometimento organizacional, apoio organizacional, *feedback* de colegas de trabalho e supervisores, satisfação com o salário recebido, e tempo livre (dias de folga) (GOODMAN; SALIPANTE, 1976; KOCHANSKI; LEDFORD, 2001; SCOTT et al., 2012). No Quadro 8 são apresentados os estudos que mostram evidência da relação direta entre recompensas e retenção, os quais apontam os tipos de

recompensas que influenciam na retenção de profissionais em organizações.

Quadro 8: Estudos que apontam a relação a direta entre recompensa e retenção

Autores	Recompensas	
	Categorias	Tipos de Recompensas
Kochanski; Ledford, (2001); Goodman; Salipante (1976); Scott et al. (2012)	Conteúdo da tarefa	responsabilidade no trabalho;
		status no trabalho
		trabalho desafiador e significativo
		variedade de habilidades necessárias
Kochanski; Ledford, (2001); Goodman; Salipante (1976); Scott et al. (2012)	Oportunidade de desenvolvimento na carreira	oportunidades de carreira
		oportunidades de treinamento e de desenvolvimento
		estilo de supervisão
		segurança no trabalho;
Kochanski; Ledford, (2001); Scott et al. (2012)	Sentimento de afiliação	comprometimento organizacional
Kochanski; Ledford, (2001); Scott et al. (2012)	Reconhecimento	apoio organizacional
Kochanski; Ledford, (2001); Goodman; Salipante (1976); Scott et al. (2012)	Recompensas financeiras diretas (dinheiro)	<i>feedback</i> de colegas de trabalho e supervisores;
		aumento salarial
		sistema de pagamento
		equidade externa
Kochanski; Ledford, (2001); Scott et al. (2012)	Recompensas financeiras indiretas (benefícios)	satisfação com o salário recebido
		tempo livre (dias de folga)
		benefícios
		plano de saúde

Fonte: Elaborado pela própria autora

Em seguida serão apresentados os resultados obtidos a partir da revisão de literatura sobre recompensas. Com base em nove estudos empíricos identificou-se uma variedade de recompensas aplicadas pelas organizações.

4.2 RECOMPENSAS: TAXONOMIA SÍNTESE

Nesta seção serão apresentados os 50 tipos de recompensas identificados na análise dos nove estudos empíricos expostos no capítulo da fundamentação teórica (seção 3.1). Essas recompensas foram organizadas em três categorias e, assim, obteve-se uma única taxonomia. Para chegar a essa taxonomia, utilizou-se como primeiro critério a natureza das recompensas extrínsecas e intrínsecas (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2005; ROSS; MIROWSKY, 1996), que se baseia no potencial motivador das recompensas para satisfazer necessidades e desejos dos indivíduos e, desta forma, influenciar o seu comportamento. Conforme considerado na seção sobre recompensas (3.1), a motivação pode ser incitada por meio de estímulos externos ou internos ao ser humano. Os externos são estímulos que a organização proporciona para direcionar o comportamento, os quais estão relacionados a fatores do contexto do trabalho e acontecem fora do indivíduo (DECI, 1972; MASLOW, 1954; ROSS; MIROWSKY, 1996). Os internos estão relacionados ao valor que o trabalho

representa para o indivíduo e à satisfação que ele obtém do trabalho que desempenha. Dizem respeito a fatores relacionados com o conteúdo do trabalho, os quais são mediados dentro da pessoa (DECI, 1972; MASLOW, 1954; ROSS; MIROWSKY, 1996).

O segundo critério está relacionado com aspectos financeiros. As recompensas podem ser ainda de natureza financeiras e não financeiras. As financeiras são todo tipo de remuneração proporcionada pela organização ao empregado (por exemplo, salário, bônus) (BRITTON; CHADWICK, 1999; MILKOVICH et al., 2011; MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007). As não financeiras, por outro lado, são de natureza psicológica e buscam satisfazer necessidades sociais e emocionais (por exemplo, oportunidades de crescimento, de treinamento) (BRITTON; CHADWICK, 1999; CHIANG; BIRTC, 2005).

Com base nesses dois critérios, na primeira categoria que compõe esta taxonomia, a qual se refere às recompensas extrínsecas de natureza financeiras, foram classificadas sete recompensas como diretas e nove como indiretas. As diretas consistem na remuneração e incentivos recebidos pelos empregados (salário, bônus, participação nos lucros); já as indiretas referem-se ao salário indireto recebido pelo funcionário na forma de benefícios (plano de aposentadoria, auxílio alimentação, auxílio transporte) (CHIAVENATO, 2010). No Quadro 9 são listados exemplos de recompensas extrínsecas financeiras, com os autores que as identificaram.

Quadro 9: Recompensas extrínsecas financeiras

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS FINANCEIRAS DIRETAS	
TIPOS DE RECOMPENSAS	AUTORES RECOMPENSAS
Salário-base	Chiang e Birtch (2006); Chen et al. (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moio e Lempiälä (2007); Britton e Chadwick (1999); Milkovich (2011); Hay Group (1990); Worldatwork (2000); Gieter et al. (2007)
Aumento anual de salário	Chiang e Birtch (2006)
Incentivos por desempenho individual	Chiang e Birtch (2006); Milkovich (2011); Hay Group (1990)
Incentivos pelo desempenho em grupo	Chiang e Birtch (2006)
Incentivos organizacionais	Chiang e Birtch (2006); Chen et al (1999); Moio e Lempiälä (2007); Milkovich (2011); Worldatwork (2000)
Participação nos lucros	Chen et al (1999)
Comissões e <i>royalties</i>	Moio e Lempiälä (2007)
Bônus	Chen et al. (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moio e Lempiälä (2007); Gieter et al. (2007)

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS FINANCEIRAS INDIRETAS	
TIPOS DE RECOMPENSAS	AUTORES RECOMPENSAS
Benefícios flexíveis	Chiang e Birtch (2006); Moisio e Lempiälä (2007); Britton e Chadwick (1999; Hay Group (1990)
Aposentadoria	Chiang e Birtch (2006); Milkovich (2011)
Plano de saúde	Chiang e Birtch (2006); Chen et al. (1999); Milkovich (2011); Worldatwork (2000)
Licença de saúde/maternidade	Chiang e Birtch (2006)
Serviços familiares	Chiang e Birtch (2006)
Auxílio-transporte/alimentação	Chiang e Birtch (2006); Milkovich (2011)
Vantagens	Chiang e Birtch (2006);
Seguro de vida	Milkovich (2011)
Previdência social	Worldatwork (2000)

Fonte: elaborado pela própria autora

Na segunda categoria foram classificadas 26 recompensas de natureza extrínsecas não financeiras. Esse tipo de recompensa é proporcionada pela organização e busca preencher necessidades sociais e psicológicas dos funcionários (ROSS; MIROWSKY, 1996). Atuam como importantes fontes de estímulo e podem ser: um bom ambiente de trabalho (CHIANG; BIRTCH, 2006), oportunidades de treinamento e de desenvolvimento (HAY, 2001; MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007; WORLDATWORK, 2007), de promoção na carreira (BRITTON; CHADWICK, 1999; MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007), o sentimento de segurança no trabalho (CHIANG; BIRTCH, 2006) e oportunidade de aprender (HAY, 2001; MILKOVICH et al., 2011) são alguns tipos de recompensa que a organização pode promover. São de natureza não financeira em virtude de o empregado não receber algum tipo de remuneração, embora, para organização representem desembolso financeiro e gerem custos. No Quadro 10 são listados exemplos de recompensas extrínsecas não financeiras, com os autores que as identificaram.

Quadro 10: Recompensas extrínsecas não financeiras

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS NÃO FINANCEIRAS	
TIPOS DE RECOMPENSAS	AUTORES RECOMPENSAS
Relacionamento com clientes	Chiang; Birtch (2006); Gieter et al. (2007)
Relacionamento com colegas	Chiang; Birtch (2006); Gieter et al. (2007)
Percepção positiva da interação com supervisor	Gieter et al. (2007)
Segurança no trabalho	Chiang; Birtch (2006)
Autoridade/Poder	Chiang; Birtch (2006)
Promoção	Chiang; Birtch (2006); Moisio e Lempilä (2007); Britton e Chadwick (1999); Hay Group (1990); Worldatwork (2000)
Status	Chiang; Birtch (2006); Milkovich (2011)
Tomada de decisão	Chiang; Birtch (2006); Ross e Mirowsky (1996)
Estilo gerencial	Chiang; Birtch (2006); Hay Group (1990)
Espírito de equipe	Chiang; Birtch (2006)
Tratamento justo	Chiang; Birtch (2006)
Treinamento e desenvolvimento	Chiang; Birtch (2006); Moisio e Lempilä (2007); Britton e Chadwick (1999); Hay Group (1990); Worldatwork (2000); Gieter et al. (2007)
Disponibilidade de recursos físicos	Chiang; Birtch (2006); Hay Group (1990)
Reconhecimento	Chiang; Birtch (2006); Chen et al (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moisio e Lempilä (2007); Milkovich (2011); Hay Group (1990); Worldatwork (2000)
Carga de trabalho	Chiang; Birtch (2006); Hay Group (1990)
Ambiente de trabalho	Chiang; Birtch (2006)
Horário flexível	Moisio e Lempilä (2007)
Feedback pelo trabalho	Moisio e Lempilä (2007); Hay Group (1990)
Estabilidade no emprego	Milkovich (2011)
Oportunidades de aprender	Milkovich (2011); Hay Group (1990)
Justiça na aplicação das recompensas	Hay Group (1990)
Reputação da organização	Hay Group (1990)
Compartilhamento do risco	Hay Group (1990)
Comunicação	Hay Group (1990)
Oportunidade de melhorar o desempenho	Hay Group (1990); Worldatwork (2000)
Equilíbrio entre vida familiar e trabalho	Chiang; Birtch (2006); Milkovich (2011); Hay Group (1990); Worldatwork (2000)

Fonte: elaborado pela própria autora

E, por último, na terceira categoria foram agrupadas nove recompensas de natureza intrínsecas. Esse tipo de recompensa se refere às características intrínsecas do trabalho e estão relacionadas ao

prazer em realizar uma tarefa que tenha significado para o funcionário (ROSS; MIROWSKY, 1996). São meios de satisfazer necessidades psicológicas e sociais. Para isso, motivadores como o sentimento de estar fazendo algo de valor e que tenha significado (MILKOVICH et al., 2011), o sentimento de estar realizando um trabalho desafiador (MOISIO; LEMPIÄLÄ, 2007; ROSS; MIROWSKY, 1996), o sentimento de liberdade de escolher como realizar a tarefa funcionam como estimuladores do comportamento humano no contexto organizacional (CHIANG; BIRTCH, 2006) (Quadro 11).

Quadro 11: Recompensas intrínsecas não financeiras

RECOMPENSAS INTRÍNSECAS NÃO FINANCEIRAS	
TIPOS DE RECOMPENSAS	AUTORES RECOMPENSAS
Natureza do trabalho	Chiang; Birtch (2006); Moioisio e Lempiälä (2007)
Trabalho desafiador	Chiang; Birtch (2006); Chen et al (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moioisio e Lempiälä (2007); Milkovich (2011); Hay Group (1990)
Responsabilidades no trabalho	Chiang; Birtch (2006)
Variedade das tarefas	Chiang; Birtch (2006)
Autonomia no trabalho	Chiang; Birtch (2006); Chen et al (1999); Ross e Mirowsky (1996); Britton e Chadwick (1999); Hay Group (1990)
Realizações	Chiang; Birtch (2006); Ross e Mirowsky (1996)
Satisfação no trabalho	Chiang; Birtch (2006)
Percepção do valor do trabalho	Hay Group (1990)
Qualidade das relações de trabalho	Hay Group (1990)

Fonte: elaborado pela própria autora

A taxonomia apresentada nesta seção foi desenvolvida com base na perspectiva dos empregados. E, portanto, na categoria de recompensas financeiras foram classificadas as recompensas monetárias que o funcionário recebe na forma de remuneração; e na categoria de não financeira foram agrupadas as recompensas não monetárias. Observa-se, portanto, que, dependendo da dimensão de análise, a classificação pode ser diferente, por exemplo, ao classificar recompensas como oportunidades de treinamento, prêmios de reconhecimento, disponibilidade de recursos físicos na perspectiva do funcionário, podem representar recompensas não financeiras, pois não envolvem o recebimento de valores monetários. Já na perspectiva da

organização podem representar recompensas financeiras, pois para ela envolve desembolso financeiros.

Assim, as recompensas podem assumir diferentes significados para o empregado e para a organização (KRESSLER, 2003). Na perspectiva do empregado, por exemplo, as recompensas podem representar: (i) o pagamento recebido pelo trabalho desempenhado; (ii) uma forma de alcançar o bem-estar econômico e social desejado; (iii) um direito adquirido por ser empregado da empresa; (iv) fonte de motivação e reconhecimento. Contudo, na perspectiva organizacional, as recompensas podem ser uma forma de: (i) melhorar o desempenho organizacional devido a sua capacidade de influenciar e direcionar o comportamento humano; (ii) direcionar sua atenção para a gestão de custos; (iii) acompanhar efetivamente o retorno sobre o investimento em recompensas (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1987; KRESSLER, 2003; MILKOVICH et al., 2011; UPADHYAY, 2009).

Neste trabalho as recompensas foram abordadas sob a perspectiva do funcionário, ou seja, o que, na percepção do funcionário, é recompensa e o que o motiva a permanecer na organização. Na próxima seção serão apontados os fatores que interferem na retenção de profissionais na organização, identificados na literatura sobre retenção.

4.3 RETENÇÃO: TAXONOMIA SÍNTESE

Em continuidade, nesta seção serão mostradas as 113 variáveis que podem interferir na retenção de profissionais nas organizações. Com base nos dez estudos empíricos expostos no capítulo sobre retenção (3.2), esses fatores foram identificados e organizados por categorias. Alguns teóricos de retenção classificam essas variáveis por nível de análise, pois entendem que há elementos que interferem na retenção que dependem da organização; no entanto, há outros que dependem do próprio funcionário e, ainda, outros que dependem do ambiente externo à organização (BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011; GRIFFETH et al., 2000). Desse modo, com a finalidade de chegar a uma compreensão mais ampla sobre como essas variáveis podem interferir na percepção dos empregados, decidiu-se por apresentá-las em categorias. Para isso, foi adotada a categorização desenvolvida por Ghapanchi e Aurum (2011), na qual os autores agruparam as variáveis de retenção em cinco categorias: fatores individuais, fatores organizacionais, fatores relacionados com o trabalho, fatores psicológicos e fatores externos.

Além disso, é importante salientar que, entre as 113 variáveis localizadas neste estudo, estão tanto as variáveis que interferem na decisão dos funcionários de ficar na organização, como as que influenciam na decisão de sair. Essas variáveis não foram tratadas de forma separada, pois, como dito anteriormente, no capítulo sobre retenção, os elementos que podem levar um funcionário a sair da organização (por exemplo, alternativas de trabalho fora da organização, falta de oportunidades de crescimento, um ambiente de trabalho estressante) também podem ser vistos como elementos de retenção (por exemplo, mecanismos organizacionais que tornem o trabalho mais atraente, oportunidades de desenvolvimento na carreira e administração do estresse dos funcionários). Assim, as variáveis de retenção e de *turnover* podem ser tratadas como complementares, especialmente para o delineamento de estratégias de retenção. Desse modo, a seguir, são apresentadas variáveis de retenção e de *turnover* citadas pela literatura de retenção e classificadas na categoria fatores individuais.

4.3.1 Fatores individuais relacionados à retenção

Na categoria fatores individuais foram agrupadas as variáveis que descrevem atributos ou características individuais dos funcionários, como aspectos demográficos (idade, sexo, estado civil), aspectos do capital humano (tempo de serviço, nível educacional), a motivação (a necessidade de realização e de orientação profissional), o comportamento profissional (desempenho no trabalho e no relacionamento com outros) (GHAPANCHI; AURUM, 2011). Com base nesse entendimento, classificaram-se nesta categoria 22 fatores individuais que podem interferir na intenção de permanecer ou de sair da organização.

Em pesquisas empíricas identificadas na meta-análise desenvolvida por Griffeth e colaboradores (2000), foi verificado que aspectos como idade e gênero apresentaram pouca influência sobre a intenção de *turnover*. Já as variáveis nível educacional, tempo de serviço e número de filhos influenciam fortemente a intenção de *turnover*, umas de forma negativa, enquanto outras, de forma positiva (GHAPANCHI; AURUM, 2011). A variável nível educacional, por exemplo, influencia positivamente a intenção de *turnover*, pois as pesquisas apontaram que empregados com elevado nível educacional tendem a sair da organização, quando percebem que não tem perspectivas de aprender coisas novas, visto que esse tipo de

profissional tem a necessidade de estar sempre aprendendo. No entanto, também pode influenciar negativamente na intenção de *turnover* quando o empregado apresenta baixo nível de escolaridade (KYNDT et al., 2009). Por outro lado, a variável tempo de serviço influencia negativamente a intenção de *turnover*, as pesquisas também apontaram que empregados com mais tempo de serviço tendem a permanecer na organização (KYNDT et al., 2009).

Além disso, comportamentos como atrasos constantes e ausência no trabalho podem ser evidências da falta de comprometimento do funcionário e, portanto, indicativos da intenção de sair da organização (GRIFFETH et al., 2000). O grau de comprometimento do funcionário é considerado o mais importante indicador de retenção (ALLEN et al. 2003; KYNDT et al., 2009; MAK; SOCKEL, 2001). A seguir, no Quadro 12, são listados os 22 fatores individuais que interferem na retenção de forma positiva ou negativa e os autores que os identificaram.

Quadro 12: Fatores individuais que interferem na retenção

FATORES INDIVIDUAIS DE RETENÇÃO	
VARIÁVEIS	AUTORES
Idade	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Gênero	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Estado civil	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Tempo de serviço	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth, et al. (2000); KyndT et al. (2009)
Nível educacional	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Kyndt et al. (2009)
Necessidade de realização	Ghapanchi e Aurum (2011)
Orientação profissional	Ghapanchi e Aurum (2011)
Programa de <i>mentoring</i>	Birt et al.(2004)
Comportamento cidadão na organização	Ghapanchi e Aurum (2011)
Desempenho no trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Relacionamento com outros	Ghapanchi e Aurum (2011)
Investimento na atual organização	Ghapanchi e Aurum (2011)
Tipo de personalidade A/B	Ghapanchi e Aurum (2011)
Número de filhos	Griffeth et al. (2000)
Responsabilidade	Griffeth.et al. (2000); Birt et al.(2004)
Habilidades cognitivas	Griffeth et al. (2000)
Afinidades entre as pessoas	Griffeth et al. (2000)
Habilidades de liderança do funcionário	Kyndt et al. (2009)
Atitude de querer aprender	Kyndt et al. (2009)
Habilidades necessárias para a execução do trabalho	Griffeth et al. (2000); Kochanski e Ledford (2001)
Atrasos constantes	Griffeth et al. (2000)
Ausência no trabalho	Griffeth et al. (2000)

Fonte: Elaborado pela própria autora

Em seguida, serão apresentadas as variáveis de retenção e de intenção de *turnover* identificadas na seção 3.1, agrupadas na categoria “fatores organizacionais”.

4.3.2 Fatores organizacionais relacionados à retenção

Fatores organizacionais dizem respeito aos elementos que influenciam a percepção dos funcionários em relação à organização, os quais envolvem aspectos como: remuneração e benefícios (salário, bônus, aposentadoria), práticas de recursos humanos (oportunidades de treinamento, justiça na aplicação das recompensas) e cultura organizacional (táticas de socialização, clima de estímulo ao desenvolvimento pessoal) (GHAPANCHI; AURUM, 2011).

Entretanto, há variáveis que podem interferir na retenção de forma positiva e outras de forma negativa. Por exemplo, uma estrutura de pagamento que se preocupa com a equidade interna e externa, e uma estrutura de promoção que propicie o avanço na carreira e a percepção de que a organização se preocupa em ser justa na aplicação das recompensas podem exercer uma influência positiva sobre a retenção (ALLEN et al., 2003; BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011; KOCHANSKI; LEDFORD, 2001). Por outro lado, uma cultura organizacional negativa, brigas internas, excesso de pressão no trabalho podem exercer forte influência sobre o desejo de sair da organização (GHAPANCHI; AURUM, 2011; KYNDT et al., 2009).

Na categoria fatores organizacionais foram agrupadas 38 variáveis que podem influenciar a percepção do empregado sobre a organização e, como consequência, a intenção de permanecer ou sair dela e os respectivos pesquisadores que as identificaram (Quadro 13).

Quadro 13: Fatores organizacionais que interferem na retenção

FATORES ORGANIZACIONAIS	
Variáveis	Autores
Possibilidade de promoção	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Allen et al (2003); Goodman e Salipante (1976)
Salário	Ghapanchi e Aurum (2011) ;Griffeth et al. (2000); Kochanski e Ledford (2001)
Estrutura de pagamento	Kochanski e Ledford (2001); Goodman e Salipante (1976)
Avanço na carreira	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Mak e Sockel (2001); Hytter (2007); Kochanski e Ledford (2001)
Status	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Goodman e Salipante (1976)
Justiça na aplicação das recompensas	Ghapanchi e Aurum (2011); Allen et al. (2003)
Bônus	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Ações	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Aposentadoria	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Plano de saúde	Kochanski e Ledford (2001); Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Períodos de folga	Kochanski e Ledford (2001); Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Oportunidades de treinamento	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Hytter (2007); Kochanski e Ledford (2001)
Justiça distributiva	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Hytter (2007)
Recrutamento interno	Ghapanchi e Aurum (2011)
Táticas de socialização	Ghapanchi e Aurum (2011)
Grupo de trabalho coeso	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth .et al. (2000); Birt et al. (2004)
Discriminação em geral	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Discriminação étnica	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Cultura organizacional negativa	Ghapanchi e Aurum (2011)
Políticas e brigas internas	Ghapanchi e Aurum (2011)
Clima de apreço	Kyndt et al. (2009)
Pressão no trabalho	Kyndt et al. (2009)
Clima de estímulo ao desenvolvimento pessoal	Kyndt et al (2009)
Participação na tomada de decisão	Griffeth et al. (2000); Allen et al. (2003); Birt et al. (2004)
Novas oportunidades/desafios	Birt et al. (2004)
Equidade externa	Birt et al. (2004)
Equidade interna	Birt et al. (2004)
Pagamento variável	Birt et al. (2004)
Mobilidade interna	Birt et al. (2004)
Compartilhamento do conhecimento	Birt et al. (2004)
Oportunidades de trabalhar em rede	Birt et al. (2004)
Reputação da equipe sênior	Birt et al. (2004)
Reputação da organização	Birt et al. (2004)
Tamanho e estabilidade da organização	Birt et al. (2004)
Estilo de Liderança	Ghapanchi e Aurum (2011);Griffeth et al. (2000); Birt et al. (2004); Hytter (2007); Kochanski e Ledford (2001)
Comunicação aberta/transparência	Griffeth et al. (2000); Birt et al. (2004)
Oportunidades de aprendizagem	Birt et al. (2004)
Exercício de <i>teambuilding</i>	Birt et al. (2004)

Fonte: Elaborado pela própria autora

A próxima categoria envolve elementos relacionados ao trabalho em si que afetam a intenção do empregado de permanecer ou sair da organização.

4.3.3 Fatores de retenção relacionados ao trabalho

Esta terceira categoria se refere aos fatores que geram satisfação ou não no empregado ao realizar uma tarefa. Envolve experiências individuais como o sentimento de competência pela realização de um trabalho bem feito, e estão relacionados à satisfação de necessidade psicológicas (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2005; GHAPANCHI; AURUM, 2011; ROSS; MIROWSKY, 1996).

Na meta-análise efetuada por Ghapanchi e Aurum (2011) apresentada na fundamentação teórica (seção 3.2), os autores identificaram sete fatores relacionados ao trabalho com forte influência sobre a retenção de profissionais da área de tecnologia da informação, como: a delimitação das atividades a serem desenvolvidas, a variedade das tarefas, a autonomia para a realização das atividades, o *feedback* pelo desempenho no trabalho, a percepção da carga de trabalho e o conflito e a ambiguidade de papéis. Já entre profissionais técnicos e cientistas o mais importante indicador de retenção na categoria fatores relacionados ao trabalho é o *feedback* recebido de colegas e supervisores. As responsabilidades assumidas no trabalho e a autonomia também são apontadas como relevantes indicadores de retenção para esse tipo de profissionais (KOCHANSKI; LEDFORD, 2001). Nessa categoria foram classificadas 27 variáveis de retenção citadas pela literatura científica (Quadro 14).

Quadro 14: Fatores relacionados ao trabalho que interferem na retenção

FATORES RELACIONADOS AO TRABALHO	
VARIÁVEIS	AUTORES
Identificação com a tarefa	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Delimitação das atividades a serem executadas	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Birt et al. (2004); Kochanski e Ledford (2001)
Variedade de tarefas	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Autonomia	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
<i>Feedback</i> pelo desempenho no trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Kochanski e Ledford (2001)
Tipo de trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011)
Tarefa que seja significativa	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Apoio da supervisão no trabalho	Eisenberger et al. (2002); Kochanski e Ledford (2001)
Apoio de colegas no trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Estresse no trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Excesso de carga de trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011)

FATORES RELACIONADOS AO TRABALHO	
Variáveis	AUTORES
Ambiguidade de papéis	Ghapanchi e Aurum (2011)
Conflito de papéis	Ghapanchi e Aurum (2011)
Trabalho atrativo	Ghapanchi e Aurum (2011)
Reconhecimento	Birt et al. (2004)
Relação de trabalho amigável e produtiva	Birt et al. (2004)
Feedback 360 grau	Birt et al. (2004)
Experiências agradáveis no dia a dia do trabalho	Birt et al. (2004)
Trabalho de ponta	Birt et al. (2004)
Tecnologia de ponta	Birt et al. (2004)
Horário flexível	Birt et al. (2004); Ghapanchi e Aurum (2011)
Localização geográfica do trabalho	Birt et al. (2004)
Opção de trabalhar em casa	Birt et al. (2004)
Férias extras/ férias anuais a mais	Birt et al. (2004)
Creches para as crianças	Birt et al. (2004)
Condições físicas de trabalho	Hytter (2007)
Satisfação com o trabalho	Griffeth et al. (2000); Ghapanchi e Aurum (2011)

Fonte: Elaborado pela própria autora

A quarta categoria engloba fatores psicológicos que interferem na decisão do funcionário de permanecer ou sair da organização.

4.3.4 Fatores psicológicos relacionados à retenção

Esta categoria envolve aspectos de natureza psicológica que afetam a intenção de permanecer na organização ou de sair dela. Neste caso, pode-se apontar o sentimento de satisfação no trabalho e o sentimento de comprometimento com a organização (ALLEN et al., 2003; BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011). Aspectos como esses atuam de forma positiva e são considerados os mais importantes indicativos de retenção. No entanto, há outros elementos de natureza psicológica que podem afetar negativamente a retenção, como exaustão emocional, a fadiga, a violação da imagem que o empregado faz de si e do seu trabalho e a percepção de insegurança no trabalho. Esses são aspectos que trazem desgaste psicológico e podem interferir na decisão dos funcionários de sair da organização (BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011; GOODMAN; SALIPANTE, 1976).

O comprometimento do funcionário e a percepção do apoio organizacional são importantes indicadores de retenção apontados na literatura (KOCHANSKI; LEDFORD, 2001). No quadro 15 são apresentados 20 fatores psicológicos que podem interferir na retenção de forma positiva ou negativa e os respectivos autores que os identificaram.

Quadro 15: Fatores psicológicos que interferem na retenção

FATORES PSICOLÓGICOS	
VARIÁVEL	AUTORES
Satisfação com o trabalho em geral	Griffeth et al. (2000)
Satisfação com o pagamento	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Mak e Sockel (2001); Allen et al. (2003); Kochanski e Ledford (2001)
Satisfação com a carreira	Ghapanchi e Aurum (2011)
Satisfação com o emprego	Ghapanchi e Aurum (2011)
Satisfação com a supervisão	Ghapanchi e Aurum (2011)
Motivação intrínseca	Ghapanchi e Aurum (2011)
Satisfação com a organização	Ghapanchi e Aurum (2011)
Comprometimento contínuo	Ghapanchi e Aurum (2011)
Comprometimento afetivo	Ghapanchi e Aurum (2011)
Comprometimento organizacional	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Birt et al. (2004); Allen et al. (2003); Kochanski e Ledford (2001)
Comprometimento profissional	Ghapanchi e Aurum (2011)
Apoio organizacional	Birt et al. (2004); Kochanski e Ledford (2001)
Emocionalmente exausto	Ghapanchi e Aurum (2011)
Fadiga	Ghapanchi e Aurum (2011)
Segurança no trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Kochanski e Ledford (2001); Goodman e Salipante (1976)
Choque do empregado diante de situações inesperadas	Ghapanchi e Aurum (2011)
Preocupação com a carreira	Ghapanchi e Aurum (2011)
Identificação pessoal com a empresa	Birt et al. (2004)
Dissonância emocional	Ghapanchi e Aurum (2011)
Violação da imagem	Ghapanchi e Aurum (2011)

Fonte: Elaborado pela própria autora

Por último, na quinta categoria que engloba fatores do ambiente externo à organização, são apontadas variáveis importantes que podem influenciar positivamente ou negativamente na retenção de profissionais valiosos para a organização. O mercado de trabalho compete por profissionais qualificados, e formas alternativas de trabalho em outras organizações são cada vez mais frequentes.

4.3.5 Fatores de retenção relacionados ao ambiente externo à organização

Esta categoria é constituída por fatores externos à organização que podem interferir na decisão do empregado de permanecer ou sair dela. Aspectos como o apoio da família e de amigos em momentos de dificuldades, e o gerenciamento das atividades familiares são elementos que podem interferir positivamente na retenção de profissionais qualificados (GHAPANCHI; AURUM, 2011). Por outro lado, a percepção de alternativas de trabalho fora da organização e a

possibilidade de a organização não oferecer oportunidades de acompanhar os avanços tecnológicos podem interferir negativamente sobre a retenção (GHAPANCHI; AURUM, 2011; GRIFFETH et al., 2000).

Ainda outros estudos apontam para influência dos valores culturais de uma sociedade sobre a retenção de profissionais (HYTTER, 2007). Em culturas materialistas, os empregados costumam valorizar fatores relacionados a poder e bens materiais e, portanto, se sentem motivados a permanecer na organização quando lhes são oferecidos bônus, incentivos, ações. Já em culturas que valorizam a preocupação com o futuro, encorajam a sociedade a pensar na coletividade e não se preocupam com *status* e poder, os empregados valorizam oportunidades de carreira, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (HYTTER, 2007). Na categoria ambiente de trabalho externo foram agrupadas seis variáveis que podem interferir positiva ou negativamente sobre a retenção, apontadas pela literatura científica e os pesquisadores que as identificaram (Quadro 16).

Quadro 16: Fatores relacionados ao ambiente externo que interferem na retenção

FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO	
VARIÁVEIS	AUTORES
Apoio familiar e de amigos	Ghapanchi e Aurum (2011)
Gerenciamento das responsabilidades familiares	Ghapanchi e Aurum (2011)
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al (2004); Hytter (2007)
Possibilidade de boas alternativas de trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000)
Ameaça de obsolescência profissional	Ghapanchi e Aurum (2011)
Valores culturais de um país	Hytter (2007)

Fonte: elaborado pela própria autora

Assim, com base nas variáveis de recompensa e de retenção apresentadas até este momento, na seção seguinte serão apontados os tipos de recompensas que retêm profissionais que exercem atividades de conhecimento em organizações.

4.4 RECOMPENSAS QUE RETÊM PROFISSIONAIS EM ORGANIZAÇÕES

Por último, nesta seção serão apontadas as recompensas que interferem na retenção; portanto, o objetivo desta etapa é tratar somente de recompensas que podem ser aplicadas como ferramentas para a retenção de um profissional específico, aquele que realiza atividades intensivas em conhecimento e é considerado essencial para a organização. Por essa razão, não serão consideradas as recompensas sobre as quais não foram localizados estudos que as caracterizassem como variáveis de retenção (por exemplo, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, licença por motivos de saúde e de maternidade, seguro de vida e participação nos lucros).

Assim sendo, como mostrado na seção 4.2, identificaram-se nos estudos de vários autores 50 tipos de recompensas. Além disso, a partir da análise de estudos empíricos sobre retenção, foram identificados 113 fatores de retenção apontados na seção 4.3. Em seguida, tanto as recompensas como as variáveis de retenção foram colocadas lado a lado e cada uma delas analisada cuidadosamente. O objetivo dessa análise era identificar, entre os fatores de retenção, se as recompensas haviam sido apontadas como variáveis de retenção. Essa análise foi realizada a partir do embasamento teórico sobre recompensas apresentado na fundamentação teórica (seção 3.1).

Desse modo, com esse olhar, foram identificados 41 tipos de recompensas (entre os 113 fatores de retenção) que podem interferir na retenção de profissionais que exercem atividades de conhecimento nas organizações, apontadas pelas pesquisas empíricas sobre retenção. Adicionalmente, essas recompensas foram organizadas em categorias chegando, assim, a uma taxonomia com as recompensas que retêm profissionais em organizações. Para isso, foi utilizada a categorização, a nomenclatura e a definição de cada tipo de recompensa adotada no estudo de Chiang e Birtch (2006).

Optou-se por apresentá-las em taxonomia, pois, como mencionado na fundamentação teórica, as taxonomias são meios de sistematizar o conhecimento (SCHWAB, 2005). No estudo das recompensas são úteis, pois facilitam a compreensão de cada tipo de recompensa e o seu significado de uma forma estruturada. Ajudam, também, a identificar com mais precisão as que funcionam como estímulo, na percepção dos empregados, a permanecerem na organização (CHIANG; BIRTCH, 2005).

Portanto, essa taxonomia é composta por quatro categorias: (i.) extrínsecas financeiras diretas; (ii.) extrínsecas financeiras indiretas; (iii.) extrínsecas não financeiras e (iv.) intrínsecas não financeiras. A cada uma delas foram adicionadas as recompensas identificadas como fatores de retenção (um total de 41 recompensas). Os conceitos de cada uma dessas categorias, abordados na fundamentação teórica sobre recompensas, serão retomados nas seções a seguir com a finalidade de esclarecer como as recompensas foram classificadas.

Além disso, para cada categoria será apresentada uma tabela com a classificação das recompensas. Essa tabela é composta por quatro colunas. Nas duas primeiras, são listados os autores e as recompensas identificadas nos estudos empíricos sobre recompensas. Já nas duas seguintes, são relacionadas as variáveis de retenção e os respectivos pesquisadores que as identificaram em seus estudos empíricos. Decidiu-se por essa forma de apresentação para facilitar o entendimento de que a literatura sobre retenção aponta as recompensas como variáveis de retenção, embora isso não seja mencionado explicitamente.

Desse modo, primeiramente serão apresentadas as recompensas extrínsecas financeiras diretas que interferem na retenção.

4.4.1 Recompensas extrínsecas financeiras diretas que interferem na retenção

Nesta categoria foram identificados sete tipos de recompensas apontadas como fatores de retenção. A categoria recompensas extrínsecas financeiras inclui retornos financeiros diretos e indiretos (CHIANG; BIRTCH, 2006). Como já comentado anteriormente, são recompensas de natureza extrínseca, pois são estímulos providos pela organização que influenciam a percepção dos empregados sobre ela (RYAN; DECI, 2000). São considerados diretos, pois são retornos monetários em dinheiro. Esses retornos ainda podem ser fixos, na forma de salário-base e aumento anual de salário; ou variáveis, como incentivos por desempenho individual, incentivos pelo desempenho do grupo ou incentivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Salário se refere à parte fixa da remuneração e está relacionado ao cargo que o funcionário ocupa na organização, o qual pode variar dependendo do tempo de serviço, das habilidades, dos conhecimentos (HIPÓLITO, 2002). Remuneração variável, por outro lado, está relacionada ao desempenho do empregado no alcance de resultados.

Essa remuneração pode se dar na forma de incentivos por desempenho individual ou em grupo (HIPÓLITO, 2002).

Com esses conceitos em mente, foram classificadas as variáveis de retenção que poderiam ser enquadradas na categoria recompensas financeiras diretas. Desse modo, pode-se dizer que o salário, uma estrutura de pagamento que propicie aumentos anuais de salários, pagamentos variáveis que visem à oferta de incentivos com base no desempenho individual ou do grupo e incentivos organizacionais (bônus e ações) são tipos de recompensa que influenciam na retenção de profissionais na organização (BIRT et al., 2004; CHIANG; BIRTCH, 2006; KOCHANSKI; LEDFORD, 2001; MILKOVICH et al., 2011).

Os estudos sobre recompensas apontam salários e incentivos (bônus, participação nos lucros, ações) como elementos importantes para a motivação dos empregados, pois são meios de satisfazer necessidades materiais e também de alcançar condições de vida mais confortáveis para si e para a família (CHEN et al., 1999; GIETER et al., 2007; MILKOVICH et al., 2011).

Já Drucker (1954) menciona ser importante levar em consideração todas as dimensões de recompensas. O autor destaca que, embora as recompensas financeiras não sejam as principais fontes de motivação do funcionário, o descontentamento com elas pode inibir o desempenho. Portanto, as recompensas não financeiras não podem compensar o descontentamento com recompensas monetárias. (DRUCKER, PETER, 1999).

Mas, os estudos sobre retenção apontam que as recompensas monetárias não são tipos de recompensas que estimulem o comprometimento dos funcionários e, portanto, os motivem a permanecer na organização (THOMAS et al., 2010). Na pesquisa realizada pelo *Hay Group* em 1990, entre os funcionários da empresa, identificaram que recompensas materiais não estavam entre as suas prioridades (e sim em quarto lugar). Para esses funcionários era mais importante ter oportunidades de crescimento e se identificar com os valores organizacionais (liderança de qualidade, reputação da organização, reconhecimento) do que recompensas materiais (ARMSTRONG; MURLIS, 2007).

Da mesma forma, os estudos científicos sobre retenção assinalam que a percepção dos empregados sobre a estrutura de pagamento da organização exerce mais influência sobre a retenção do que o pagamento em si. Assim, a forma como os aumentos são proporcionados e como o sistema de pagamento é administrado

contribuem para fortalecer a percepção do empregado de que a organização valoriza o seu desempenho no trabalho (GOODMAN; SALIPANTE, 1976; KOCHANOSKI; LEDFORD, 2001).

Outra pesquisa recente também identificou que a percepção da falta de equidade externa e interna no estabelecimento da remuneração, a percepção da falta de oportunidades de promoção e a insatisfação com o trabalho ou com as responsabilidades que o trabalho exigem, estão entre os principais motivos que levam profissionais a deixarem a organização (SCOTT et al., 2012).

Além disso, os teóricos sobre retenção apontaram para o papel da influência das diferenças culturais de um país sobre a preferência do funcionário por um tipo de recompensa. Em sociedades materialistas os empregados relacionam a satisfação no trabalho com a estrutura de pagamento (bônus, incentivos, ações, benefícios). Já em culturas menos materialistas e que valorizam a preocupação com o futuro, os empregados valorizam oportunidades de carreira, um estilo de liderança participativo, um ambiente de trabalho agradável (HYTTER, 2007).

No Quadro 17 a seguir, nas duas primeiras colunas são listadas as fontes de pesquisa e as recompensas que influenciam na retenção. Nas colunas seguintes são listadas as variáveis de retenção e os autores que as identificaram.

Quadro 17: Recompensas extrínsecas financeiras diretas que influenciam na retenção

RECOMPENSAS FINANCEIRAS EXTRÍNSECAS DIRETAS			
AUTORES RECOMPENSAS	RECOMPENSA	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO	AUTORES RETENÇÃO
Chiang e Birtch (2006); Chen et al (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moisio e Lempilä (2007); Britton e Chadwick (1999); Milkovich (2011); Hay Group (1990); Worldatwork (2000); Gieter et al. (2007)	Salário base	Salário	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Kochanski e Ledford (2001)
Chiang e Birtch (2006)	Aumento anual de salário	Estrutura de pagamento	Kochanski e Ledford (2001); Goodman e Salipante (1976)
Chiang e Birtch (2006); Milkovich (2011); Hay Group (1990)	Incentivos por desempenho individual	Pagamento variável	Birt et al. (2004)
Chiang e Birtch (2006)	Incentivos pelo desempenho em grupo	Pagamento variável	Birt et al. (2004)
Chiang e Birtch (2006); Chen et al. (1999); Moisio e Lempilä (2007); Milkovich (2011); Worldatwork (2000)	Incentivos organizacionais	Pagamento variável	Birt et al. (2004)
Chen et al. (1999)	Participação nos lucros	Não foram identificados estudos	
Moisio e Lempilä (2007)	Comissões e royalties	Ações	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Chen et al. (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moisio e Lempilä (2007); Gieter et al. (2007)	Bônus	Bônus	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)

Fonte: Elaborado pela própria autora

A próxima categoria trata do papel dos benefícios como recompensas que influenciam na retenção.

4.4.2 Recompensas extrínsecas financeiras indiretas que interferem na retenção

Para esta categoria foram identificadas quatro tipos de recompensa. Retomando conceitos já abordados anteriormente, a categoria de recompensas extrínsecas financeiras indiretas se refere aos benefícios que a organização proporciona aos seus empregados como complemento da remuneração (salário). São benefícios e serviços oferecidos aos empregados com a finalidade de assegurar-lhes a satisfação de necessidades básicas que melhorem sua qualidade

de vida dentro e fora do local de trabalho (HIPÓLITO, 2002). Alguns desses benefícios são exigidos por lei (por exemplo, aposentadoria, férias, auxílio-doença), enquanto outros são oferecidos pela organização de forma espontânea (por exemplo, gratificações, refeições e transporte subsidiado, seguro de vida, assistência médica, empréstimo aos funcionários), como atrativos para atrair e reter profissionais (CHIAVENATO, 2010; KRESSLER, 2003).

Inicialmente os benefícios não eram aplicados com o objetivo de motivar os empregados a alcançar um determinado resultado, ou seja, não tinham influência direta sobre o desempenho dos funcionários na organização (ARMSTRONG; MURLIS, 2007; HIPÓLITO, 2002). No entanto, com o tempo, os benefícios passaram a ser vistos como formas de a organização mostrar ao empregado que cuida dele e se importa com o seu bem-estar e o de sua família e passaram a ser vistos como importantes elementos de motivação e de retenção (ARMSTRONG; MURLIS, 2007; HIPÓLITO, 2002).

As pesquisas sobre retenção apontam que pacotes de benefícios, oferecidos espontaneamente pela organização, ajudam a desenvolver a atitude positiva do empregado em relação a ela. Também estimulam o apreço pela organização, o envolvimento com os objetivos dela e, como consequência, o comprometimento do empregado. (BIRT et al., 2004; KOCHANSKI; LEDFORD, 2001). Hoje os benefícios transformaram-se em mecanismos eficazes para motivar funcionários a permanecerem na organização e, portanto, são tipos de recompensas que também podem reter profissionais na organização (BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011; KOCHANSKI; LEDFORD, 2001).

Desse modo, benefícios como períodos de folga, planos de aposentadoria, plano de saúde são variáveis (recompensas) citadas pela literatura que têm forte influência sobre a retenção de profissionais nas organizações (Quadro 18).

Quadro 18: Recompensas extrínsecas financeiras indiretas que influenciam na retenção

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS FINANCEIRAS INDIRETAS			
AUTORES RECOMPENSA	RECOMPENSA	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO	AUTORES RETENÇÃO
Chiang e Birtch (2006); Moiso e Lempiälä (2007); Britton e Chadwick (1999); Hay Group (1990)	Benefícios flexíveis	Períodos de folga	Kochanski e Ledford (2001); Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004)
Chiang e Birtch (2006); Milkovich (2011)	Aposentadoria	Aposentadoria	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al (2004)
Chiang e Birtch (2006); Chen et al (1999); Milkovich (2011); Worldatwork (2000)	Plano de saúde	Plano de saúde	Kochanski e Ledford (2001); Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al (2004)
Chiang e Birtch (2006);	Licença saúde/maternidade	Não foram identificados estudos	
Chiang e Birtch (2006);	Serviços familiares	Creches	Birt et al (2004)
Chiang e Birtch (2006); Milkovich (2011)	Auxílio transporte/alimentação	Não foram identificados estudos	
Milkovich (2011)	Seguro de vida	Não foram identificados estudos	
Chiang e Birtch (2006)	Vantagens	Não foram identificados estudos	

Fonte: Elaborado pela própria autora

A próxima categoria também diz respeito a estímulos proporcionados pela organização aos empregados; entretanto, esses estímulos não são financeiros e, sim, de natureza social e psicológica.

4.4.3 Recompensas extrínsecas não financeiras que interferem na retenção

Nesta categoria foram identificados vinte e um tipos de recompensas que podem influenciar na retenção. Esta categoria se refere a recompensas de natureza não financeira, também chamadas de recompensas simbólicas e interpessoais (ROSS; MIROWSKY, 1996). São estímulos proporcionados pela organização para incentivar o bom desempenho no trabalho. Esse tipo de estímulo busca satisfazer necessidades emocionais e sociais dos empregados (MASLOW, 1954). Um exemplo disso são os prêmios oferecidos pelo bom desempenho na condução de um determinado projeto ou, ainda, o reconhecimento público de colegas e supervisores pela realização de um trabalho de qualidade (BIRT et al., 2004; CHIANG; BIRTCH, 2006).

Esse tipo de necessidade também foi identificada nos estudos sobre retenção. As pesquisas desenvolvidas por Eisenberger et al.(2002) identificaram evidências consistentes de que a percepção do apoio da organização influencia na redução da intenção de *turnover*. A teoria sobre a percepção do apoio organizacional pressupõe que a satisfação de necessidades socioemocionais dos empregados e a disposição da organização de recompensá-los pelos esforços na realização de suas atividades no trabalho contribuem para desenvolver, no empregado, a percepção de que a organização o valoriza e reconhece suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Isso fortalece seu sentimento de obrigação em ajudar a organização a atingir seus objetivos e, também, aumenta o comprometimento afetivo; como resultado reduz a intenção de sair da organização. Por outro lado, empregados com baixa percepção do apoio organizacional sentem-se desvalorizados e acreditam que as possibilidades de sucesso na organização são limitadas. Esse tipo de profissional tende a sair da organização (ALLEN et al. 2003; HAY, 2001; RHOADES; EISENBERGER, 2002). O comprometimento foi apontado pelos teóricos de retenção como um indicativo do grau de envolvimento com a organização e, portanto é um importante indicador de retenção (MAK; SOCKEL, 2001).

Em virtude disso, o empenho da organização em estimular o desenvolvimento de relações de trabalho amigáveis e produtivas (BIRT et al., 2004; CHIANG; BIRTCH, 2006), o apoio entre colegas (GHAPANCHI; AURUM, 2011; GIETER et al., 2007) e, também em criar programas de reconhecimento pelo desempenho na realização das tarefas, ajudam a satisfazer necessidades emocionais e sociais dos funcionários, especialmente quando são reconhecidos publicamente pela supervisão ou, até mesmo por colegas de trabalho. Esses são tipos de recompensas influenciam positivamente na retenção de profissionais (BIRT et al., 2004; EISENBERGER et al., 2002; ROSS; MIROWSKY, 1996).

Além desses, outros fatores também exercem forte influência sobre a retenção como o *status* no trabalho. As pesquisas verificaram que, quando o empregado entende que o trabalho que irá desempenhar é de prestígio, as possibilidades de retenção aumentam (GOODMAN; SALIPANTE, 1976).

Na pesquisa conduzida por Birt e colaboradores foram identificadas 49 variáveis de retenção. Eles verificaram que, entre elas, oportunidades de crescimento na carreira, gestão íntegra e de qualidade; poder de decisão, oportunidades de desenvolvimento e de aprendizagem estão entre os fatores que mais influenciam sobre a retenção. Isso também foi verificado na pesquisa conduzida por Goodman e Salipante (1976), que identificaram que, quanto maior for a percepção de oportunidades de promoção, maior será a retenção. Em outro estudo empírico Allen e seus colaboradores (2003), verificaram que políticas de recursos humanos que estimulem os funcionários a participar na tomada de decisão e proporcionem oportunidades de crescimento influenciam positivamente a percepção dos empregados sobre o apoio organizacional (ALLEN et al., 2003).

Além disso, quando o empregado tem a percepção de justiça na aplicação das recompensas, também contribui para reforçar o interesse da organização no seu bem-estar e o seu sentimento que é reconhecido pelas suas contribuições para com os objetivos da organização (ALLEN et al., 2003). Essa percepção estimula o comprometimento do funcionário. Por outro lado, a falta de justiça na aplicação das recompensas pode levar a um estado psicológico de insatisfação e diminuir as possibilidades de retenção (GHAPANCHI; AURUM, 2011).

Ainda, outros tipos de recompensa foram identificadas como importantes fatores de retenção para profissionais que exercem atividades intensivas em conhecimento, tais como oportunidades de aprender e a carga de trabalho. Estudos verificaram que um clima organizacional que propicie oportunidades de aprendizagem fortalece a percepção desse tipo de profissional das possibilidades de crescimento e de desenvolvimento na carreira, pois são profissionais que querem estar sempre aprendendo algo novo (KYNDT et al., 2009). Por outro lado, um clima organizacional estressante, de carga de trabalho excessiva e incompatível com as necessidades dos funcionários pode levar ao esgotamento e a despertar o desejo de sair da organização (GHAPANCHI; AURUM, 2011; MAK; SOCKEL, 2001).

Adicionalmente, as pesquisas sobre retenção identificaram que a falta de comunicação aos funcionários sobre como o sistema de pagamento e de benefícios é administrado pode resultar em um negativo efeito sobre a percepção deles de que não estão sendo remunerados de forma equitativa em relação ao mercado de trabalho. Os pesquisadores verificaram que as pessoas querem entender como o

sistema de pagamento funciona e querem ser comunicadas a respeito deles (BIRT et al., 2004; KOCHANSKI; LEDFORD, 2001).

Além dos aspectos mencionados até o momento, fatores como flexibilidade de horário e disponibilidade de recursos físicos de trabalho também são tipos de recompensa que influenciam na retenção (ALLEN et al. 2003; BRITTON; CHADWICK, 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006; GOODMAN; SALIPANTE, 1976). E, por fim, os profissionais tendem a considerar, na sua decisão, a reputação da organização no mercado, ou seja, se a empresa está entre as melhores companhias para se trabalhar e se oferece bons pacotes de benefícios (BIRT et al., 2004; HAY, 2001). No quadro 19 são apresentados outros tipos de recompensas não financeiras que influenciam na retenção de profissionais.

Quadro 19: Recompensas extrínsecas não financeiras que interferem na retenção

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS NÃO FINANCEIRAS			
AUTORES RECOMPENSA	RECOMPENSA	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO	AUTORES RETENÇÃO
Chiang e Birtch (2006); Gieter et al. (2007)	Relacionamento com clientes	Não foram identificados estudos	
Chiang e Birtch (2006); Gieter et al. (2007)	Relacionamento com colegas	Relação de trabalho amigável e produtiva/ Apoio de colegas	Birt et al. (2004); Ghapanchi e Aurum (2011)
Chiang e Birtch (2006)	Segurança no trabalho	Segurança no trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Kochanski e Ledford (2001); Goodman e Salipante (1976)
Chiang; Birtch (2006); Milkovich (2011); Hay Group (1990); Worldatwork (2000);	Equilíbrio entre vida familiar e trabalho	Equilíbrio entre vida familiar e trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Hytter (2007)
Chiang e Birtch (2006)	Autoridade e poder	Não foram identificados estudos	
Chiang e Birtch (2006); Moisio e Lempilä (2007); Britton e Chadwick (1999); Hay Group (1990); Worldatwork (2000)	Promoção	Possibilidade de promoção/ Avanço na carreira	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Allen et al. (2003); Goodman e Salipante (1976)
Chiang e Birtch (2006); Milkovich (2011)	Status	Status	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Goodman e Salipante (1976)
Chiang e Birtch (2006); Ross e Mirowsky (1996)	Tomada de decisão	Participação na tomada de decisão	Griffeth et al. (2000); Allen et al (2003); Birt et al. (2004)

RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS NÃO FINANCEIRAS			
AUTORES RECOMPENSA	RECOMPENSA	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO	AUTORES RETENÇÃO
Chiang e Birtch (2006); Chen et al. (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moisio e Lempiälä (2007); Milkovich (2011); Hay Group (1990); Worldatwork (2000)	Reconhecimento	Reconhecimento	Birt et al. (2004)
	Carga de trabalho	Excesso de carga de trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011)
Chiang e Birtch (2006)	Ambiente de trabalho	Clima de estímulo ao desenvolvimento pessoal; Clima de apreço	KYNDT et al (2009)
Chiang e Birtch (2006); Hay Group (1990)	Estilo gerencial	Estilo de Liderança	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al (2000); Birt et al (2004); Hytter (2007); Kochanski e Ledford (2001)
Chiang e Birtch (2006)	Espírito de equipe	Grupo de trabalho coeso	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Birt et al (2004)
Chiang; Birtch (2006)	Tratamento justo	Justiça distributiva	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Hytter (2007)
Chiang e Birtch (2006); Moisio e Lempiälä (2007); Britton e Chadwick (1999); Hay Group (1990); Worldatwork (2000); Gieter et al. (2007)	Treinamento e desenvolvimento	Oportunidades de treinamento; Orientação profissional; Programa de <i>mentoring</i>	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Hytter (2007); Kochanski e Ledford (2001)
Chiang e Birtch (2006); Hay Group (1990)	Disponibilidade de recursos (ambiente físico)	Condições físicas de trabalho	Hytter (2007)
Moisio e Lempiälä (2007)	Horário flexível	Horário flexível	Birt et al. (2004); Ghapanchi e Aurum (2011)
Moisio e Lempiälä (2007); Hay Group (1990)	Feedback pelo trabalho	<i>Feedback</i> pelo trabalho; <i>Feedback</i> 360 grau	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al. (2004); Kochanski e Ledford (2001)
	Britton e Chadwick (1999)	Comprometimento	Ghapanchi e Aurum (2011); Griffeth et al. (2000); Birt et al. (2004); Allen et al. (2003); Kochanski e Ledford (2001)
		Comprometimento profissional; Comprometimento contínuo; Comprometimento afetivo; Comprometimento organizacional	

RECOMPENSAS EXTRÍNECAS NÃO FINANCEIRAS			
AUTORES RECOMPENSA	RECOMPENSA	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO	AUTORES RETENÇÃO
Milkovich (2011); Hay Group (1990)	Oportunidades de aprender	Oportunidades de aprendizagem	Birt et al. (2004)
Hay Group (1990)	Justiça na aplicação das recompensas	Justiça na aplicação das recompensas	Ghapanchi e Aurum (2011); Allen et al. (2003)
Hay Group (1990)	Reputação da organização	Reputação da organização	Birt et al. (2004)
Hay Group (1990)	Compartilhamento do risco	Não foram identificados estudos	
Hay Group (1990)	Comunicação	Comunicação aberta e transparência	Griffeth et al. (2000); Birt et al. (2004)
Hay Group (1990); Worldatwork (2000)	Oportunidade de melhorar o desempenho	Novas oportunidades e desafios	Birt et al. (2004)
Hay Group (1990)	Informações; processos	Informação formal; compartilhamento do conhecimento	Birt et al. (2004)

Fonte: Elaborado pela própria autora

Por fim, a categoria seguinte – recompensas intrínsecas não financeiras – diz respeito a recompensas que não dependem da ação organizacional e, sim, do próprio funcionário.

4.4.4 Recompensas intrínsecas não financeiras que interferem na retenção

Nesta categoria, nove tipos de recompensas de natureza intrínseca foram identificadas como fatores de retenção. De acordo com os conceitos de recompensas já considerados anteriormente, recompensas intrínsecas não financeiras estão relacionadas com o conteúdo do trabalho e geram satisfação com o trabalho em si, como: a sensação de estar fazendo um trabalho que seja de valor; a sensação de autonomia para tomar decisões; o sentimento de competência e de realização (CHEN et al., 1999; KRESSLER, 2003). Envolvem, portanto, experiências individuais e estão relacionadas a recompensas psicológicas, não têm valor monetário e, sim simbólico (BRITTON; CHADWICK, 1999; CHEN et al., 1999; MILKOVICH et al., 2011; ROSS; MIROWSKY, 1996). Essa satisfação pode estar nas oportunidades de usar habilidades pessoais, na realização de tarefas desafiadoras, na satisfação e no prazer em realizar uma tarefa que tenha significado (CHIANG; BIRTCH, 2005; ROSS; MIROWSKY,

1996). São, portanto, elementos que funcionam como estimuladores intrínsecos do comportamento humano no ambiente de trabalho (CHEN et al., 1999; CHIANG; BIRTCH, 2006; DECI, 1972).

Nas pesquisas sobre retenção, analisadas na meta-análise conduzida por Ghapanchi e Aurum (2011), seis variáveis relacionadas ao conteúdo do trabalho estavam entre as mais citadas pelos estudos selecionados para compor a amostra desse estudo. Assim, fatores como: ambiguidade de papéis, percepção da carga de trabalho, falta de autonomia, atividades que requeiram a interação com outros setores e variedade das tarefas foi verificado que são os que mais influenciam na intenção de *turnover* entre profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI) (GHAPANCHI; AURUM, 2011).

Esse estudo constatou que a falta de autonomia pode inibir a criatividade e a capacidade de inovação, especialmente entre profissionais que exercem atividades intensivas em conhecimento. Para esse tipo de profissional, a liberdade de tomar suas próprias decisões sobre atividades relacionadas ao seu trabalho e a flexibilidade de horários são elementos muito valorizados e podem influenciar positivamente na retenção (BIRT et al., 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011).

Além disso, a possibilidade de realizar tarefas variadas foi relatada como fato gerador de um impacto positivo sobre a retenção pelos estudos analisados por Ghapanchi e Aurum (2011). As pesquisas analisadas por esses autores mencionaram que esse é um importante motivador, pois à medida que o trabalho exige do profissional a realização de uma variedade de tarefas permite-lhe usar suas habilidades e receber *feedback* pelo seu desempenho. Isso pode influenciar positivamente sua motivação intrínseca de permanecer na organização (GHAPANCHI; AURUM, 2011; GRIFFETH et al., 2000).

Além disso, pesquisas verificaram que fatores como um trabalho desafiador e significativo e a liberdade de ser responsável pelas suas próprias atividades exercem forte influência sobre a retenção (BIRT et al., 2004; GRIFFETH et al., 2000). Para esse tipo de profissional, recompensas intrínsecas impactam positivamente sobre o comprometimento do tipo afetivo. Esse tipo de comprometimento é apontado nas pesquisas como importante fator de retenção (BIRT et al., 2004).

Em relação à satisfação no trabalho as pesquisas apontaram que funcionários que se sentem satisfeitos com o trabalho são mais

propensos a permanecer na organização. Esse estado motivacional positivo os estimula a um desempenho melhor e fortalece o seu comprometimento com a organização (GRIFFETH et al., 2000; MAK; SOCKEL, 2001).

Nesta categoria, estão as recompensas que mais influenciam na retenção de profissionais em organizações segundo as pesquisas sobre retenção (BIRT et al., 2004; THOMAS, 2009). Desse modo, estratégias de retenção que levem em considerações necessidades de progresso, de estar realizando um bom trabalho e que tenha significado e o sentimento de liberdade de escolher como realizar a tarefa são apontados como elementos importantes para o delineamento de um programa de retenção (BIRT et al., 2004; THOMAS, 2009)

No Quadro 20 são relacionados, nas duas primeiras colunas, os pesquisadores e as recompensas apontadas por eles. Nas colunas seguintes, as variáveis de retenção e os pesquisadores que as identificaram.

Quadro 20: Recompensas intrínsecas não financeiras que interferem na retenção

RECOMPENSAS INTRÍNSECAS			
AUTORES RECOMPENSA	RECOMPENSA	VARIÁVEIS DE RETENÇÃO	AUTORES RETENÇÃO
Chiang; Birtch (2006); Moisio e Lempiälä (2007)	Natureza do trabalho	Tipo de trabalho	Ghapanchi e Aurum (2011)
Chiang; Birtch (2006); CHEN et al (1999); Ross e Mirowsky (1996); Moisio e Lempiälä (2007); Milkovich (2011); Hay Group (1990)	Trabalho desafiador	Tarefa que seja significativa	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al (2004)
Chiang; Birtch (2006)	Responsabilidade es no trabalho	Responsabilidade	Griffeth et al (2000); Birt et al.(2004)
Chiang; Birtch (2006)	Variedade das tarefas	Variedade de tarefas	Ghapanchi e Aurum (2011);Griffeth et al. (2000)
Chiang; Birtch (2006); CHEN et al (1999); Ross e Mirowsky (1996); Britton e Chadwick (1999); Hay Group (1990)	Autonomia no trabalho	Autonomia	Ghapanchi e Aurum (2011); Birt et al (2004)
Chiang; Birtch (2006); Ross e Mirowsky (1996)	Realizações	Necessidade de realização	Ghapanchi e Aurum (2011)
Chiang; Birtch (2006); Kressler (2003)	Satisfação no trabalho	Satisfação com o trabalho	Griffeth et al. (2000); Mak e Sockel (2001)
Hay Group (1990); Kressler (2003)	Percepção de estar fazendo algo útil	Utilidade do atual emprego	Ghapanchi e Aurum (2011)
Hay Group (1990)	Qualidade das relações de trabalho	Experiências agradáveis no dia a dia do trabalho	Birt et al (2004)

Fonte: Elaborado pela própria autora

Portanto, neste estudo foram identificados 41 tipos de recompensas muito valorizadas por profissionais voltados para atividades de conhecimento nas organizações, que podem influenciar na sua decisão de permanecer ou sair da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar as contribuições que esta pesquisa gerou e, as recomendações para pesquisas futuras.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do levantamento dos fatores de retenção, foi possível concluir que as recompensas são elementos que podem interferir na decisão de profissionais que exercem atividades intensivas em conhecimento a permanecer ou sair da organização. Isso depende de como as recompensas são aplicadas. No entanto, além das recompensas, há outros fatores que também podem interferir na retenção desse tipo de profissional. Alguns desses fatores dependem da organização, enquanto outros estão relacionados ao conteúdo do trabalho e, ainda, outros dependem do ambiente externo à organização. Entre as recompensas, os estudos apontaram influência significativa de recompensas de natureza não financeira na retenção, como: oportunidades de crescimento na carreira, oportunidades de aprender, reconhecimento; ou aquelas relacionadas com o conteúdo do trabalho e que geram prazer com o trabalho em si, como: o sentimento de realização, o sentimento de responsabilidade com a tarefa e o sentimento de competência.

Esse resultado aponta para a necessidade de entender as recompensas a partir de uma concepção ampla, a qual abrange tudo o que os funcionários valorizam na relação de trabalho. Isso envolve levar em consideração todas as dimensões das recompensas: as financeiras (salário e benefícios) e as não financeiras (oportunidades de carreira, de aprendizagem e de desenvolvimento). Nas organizações, no entanto, têm predominado a visão estrita de recompensas, a qual se refere apenas a retornos de natureza financeira. Assim, para uma gestão eficaz de programas de retenção, os estudos apontam a visão abrangente de recompensas como a mais apropriada. Isso se deve ao fato que retenção diz respeito a uma variedade de fatores que levam o funcionário a desejar permanecer na organização. Esses fatores englobam aspectos sociais, emocionais, psicológicos e financeiros dos quais as recompensas fazem parte.

Este trabalho permitiu perceber que os teóricos de retenção, normalmente, não se utilizam dos conhecimentos basilares da área de recompensa, pelo menos não explicitamente, embora seja possível intuir que as recompensas estejam entre os fatores de retenção quando

os pesquisadores se referem a elas utilizando termos como variáveis intrínsecas e extrínsecas ou, ainda, fatores de retenção. Os teóricos de recompensa, por outro lado, não se aprofundam no entendimento dos diversos elementos que podem interferir na retenção, apesar de mencionarem que as recompensas podem ser consideradas como elementos de retenção.

Verificou-se, também, que são duas áreas do conhecimento (recompensa e retenção) com poucos estudos científicos que relacionem diretamente esses dois constructos. Nos estudos sobre retenção, as recompensas não são tratadas como variável independente do constructo retenção. Na maioria das pesquisas dessa área, as recompensas são consideradas como dimensão de análise de outro constructo.

A principal contribuição deste trabalho é a identificação de 41 tipos de recompensas que podem interferir na retenção de profissionais na organização. Isso contribuirá para o delineamento de sistemas de recompensas com foco na retenção de profissionais. Além disso, a análise da literatura sobre retenção permitiu compreender que o foco de estudo dos pesquisadores dessa área são profissionais altamente qualificados, considerados importantes para a competitividade da organização, entre eles, técnicos, cientistas, profissionais de sistema de informação, profissionais da área de saúde, gerentes, supervisores, entre outros. São profissionais que exercem atividades nas quais o principal componente é o conhecimento. A literatura sobre retenção, portanto, pode contribuir para a identificação dos fatores que interferem na retenção do trabalhador do conhecimento e, assim, a partir deles, desenhar um modelo para a retenção de profissionais do conhecimento em organizações.

Há estudos que apontam, por exemplo, que o dinheiro não é o principal fator de retenção desse tipo de profissional, mas, sim, a satisfação de necessidades socioemocionais (apreço, aprovação, afiliação). Assim, quando o funcionário tem a percepção de que a organização se preocupa em satisfazer essas necessidades por meio do reconhecimento e da valorização de suas contribuições, fortalece nele o comprometimento do tipo afetivo apontado como principal indicador de retenção de profissionais que exercem atividades de conhecimento.

Adicionalmente, os resultados desta pesquisa poderão fornecer ferramentas para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que minimizem ou, até mesmo, eliminem os aspectos negativos que levam profissionais a saírem da organização. Acredita-se que a partir

do entendimento das razões que levam ao turnover, os gerentes poderão desenvolver estratégias de retenção mais eficazes. Além disso, a identificação e apresentação dos fatores de retenção em forma de taxonomia poderá tornar mais fácil detectar os fatores (organizacionais, externos, individuais, psicológicos e relacionados ao trabalho) que podem influenciar profissionais a saírem da organização.

Também, os resultados deste trabalho poderão ser úteis para pesquisadores desenvolverem estudos científicos sobre esse tema no Brasil e, assim, ajudar a preencher a lacuna de conhecimento que existe nas pesquisas científicas nacionais que relacionem os constructos recompensas e retenção.

5.2 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Entre as contribuições apresentadas anteriormente, este trabalho fornece subsídios para visualizar a realização de possíveis pesquisas com foco nas recompensas como fator de retenção de profissionais nas organizações. A partir dos resultados obtidos neste estudo e da lacuna de conhecimento identificada no decorrer deste trabalho, foi possível detectar algumas oportunidades de pesquisas futuras.

Assim, futuras pesquisas poderão se voltar para o desenvolvido de um sistema de recompensas com foco na retenção de profissionais do conhecimento na organização. Porém, percebeu-se, no levantamento da literatura nacional, a carência de estudos que relacionem tipos de recompensa e a retenção de profissionais. Embora esse tema tenha despertado a interesse da comunidade científica, ainda há a necessidade de desenvolver um corpo teórico sobre essa relação, especificamente na realidade brasileira.

Pesquisas nacionais poderão ser conduzidas para identificar a preferência por recompensas na cultura brasileira de acordo com o tipo de profissional, pois embora este trabalho tenha identificado 41 tipos de recompensas que retêm, essas variáveis foram apontadas por estudos empíricos conduzidos em países como a França, Suécia, África do Sul e Estados Unidos. Haveria, portanto, a necessidade de realizar estudos semelhantes no Brasil.

Adicionalmente, trabalhos futuros poderão ser realizados com a finalidade de identificar, na cultura brasileira, quais são os fatores que interferem na retenção de profissionais. As bases conceituais da literatura internacional sobre retenção, expostas neste trabalho, poderão ser úteis para realizar pesquisas dessa natureza e, até mesmo

chegar a um modelo de retenção de profissionais em organizações, entre eles o trabalhador do conhecimento.

Outras pesquisas poderiam analisar o efeito de recompensas intrínsecas sobre a retenção. Há estudos que sugerem que os empregados valorizam mais os aspectos intrínsecos na sua decisão de permanecer na organização e demonstram comprometimento afetivo somente se tiverem a percepção de que a organização se preocupa com o bem-estar deles e os valoriza. Ainda, outros estudos indicam que o dinheiro não é o único fator de retenção, especialmente entre profissionais técnicos e científicos.

Em relação às recompensas, estudos poderiam ser conduzidos para identificar como as recompensas podem ser utilizadas para compartilhar o conhecimento tácito, para o desenvolvimento de um ambiente organizacional de estímulo à criatividade e à inovação e para melhorar o desempenho dos funcionários.

Assim sendo, o campo de estudo sobre os constructos recompensas e retenção ainda carece de pesquisas e, portanto, ainda há muito que aprender sobre esses dois temas.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D G; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R W. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. **Journal of Management**, v. 29, n. 1, p. 99–118, 2003.

AMABILE, T. M. Motivational Synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 3, p. 185–201, 1993.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.

ARMSTRONG, M. **Employee Reward**. 3rd ed. CIPD Bookstore, 2002.

ARMSTRONG, M.; MURLIS, H. **Reward management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice**. 5th ed., p.478. Kogan Page, 2007.

BACHARACH, B. Organizational theories: some criteria for evaluation. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 496–515, 1989.

BALKIN, D. B.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Toward A Contingency Theory of Compensation Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 169–182, 1987.

BETEN, X.; BERGHE, L. VAN DEN. Performance- Related CEO Remuneration: Towards an Agency-Based Contingency Perspective. **Reward Management - Facts and Trends in Europe**, p. 118–138, 2007.

BIRT, M.; WALLIS, T.; WINTERNITZ, G. Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. **South African Journal Of Business Management**, v. 35, n. 2, p. 25–31, 2004.

BOCK, G.-W.; ZMUD, R. W.; KIM, Y.-G.; LEE, J.-N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87–111, 2005.

BONILLA, M. A.; SANTOS, J.; STEIL, A.; DANDOLIN, G.; SOUZA, J. Análise Bibliométrica dos Estudos Quantitativos sobre o tema Recompensas nas Áreas de Gestão e Negócios da Web of Science. **Semead Seminário em Administração**, 2012.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human Resource Management: theory and practice**. New York: Palgrave MacMillan, 2003.

BRAZIER, D. K. Influence of contextual factors on health-care leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 2, p. 128–140, 2005.

BRITTON, P.; CHADWICK, S. Rewards of work. **Ivey Business Journal**, v. 63, n. 4, p. 46–52, 1999.

CAMERON, J.; PIERCE, W. D. **Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy**. p.255. Bergin & Garvey, 2002.

CHAPMAN, J.; KELLIBER, C. Reward Mix Conceptualisation And Determination: A Review Of The Literature. **Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes**, p. 9–37, 2011.

CHEN, C. C.; FORD, C. M.; FARRIS, G. F. Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 46, n. 1, p. 47–55. IEEE, 1999.

CHIANG, F. T.; BIRTCH, T. A. A taxonomy of reward preference: Examining country differences. **Journal of International Management**, v. 11, n. 3, p. 357–375, 2005.

CHIANG, F. T.; BIRTCH, T. A. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. **Management International Review**, v. 46, n. 5, p. 573–596, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLERCQ, D. DE; CASTAÑER, X.; BELAUSTEGUIGOITIA, I. Entrepreneurial Initiative Selling within Organizations: Towards a More Comprehensive Motivational Framework. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 6, p. 1269–1290, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Terceira ed., p.296. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x, 2010.

CURTIS, S.; WRIGHT, D. Retaining Employees - The Fast Track to Commitment. **Management Research News**, v. 24, n. 8, p. 59–64, 2001.

DARMON, R. Y. Compensation Plans That Link Management and Salesman ' s Objectives. , v. 163, p. 151–163, 1982.

DECI, E. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 8, n. 2, p. 217–229, 1972.

DECI, E. L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 22, n. 1, p. 113–120, 1972.

DECI, L.; KOESTNER, R.; RYAN, R. M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. **Psychological bulletin**, v. 125, n. 6, p. 627–68, 1999.

DESS, G. G.; SHAW, J. D. Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 446–457, 2001.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H. Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 230–251, 1994.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. 1 ed. ed. New York: Harper, 1954.

DRUCKER, PETER F. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 79–94, 1999.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350, 1999.

EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. Perceived Organizational Support , Discretionary Treatment , and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 5, p. 812–820, 1997.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I. L.; RHOADES, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565–573, 2002.

FERNANDEZ, S; MOLDOGAZIEV, T. Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 1, p. 23–47, 2011.

FERNANDEZ, SERGIO; PITTS, D. W. Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies. **Australian Journal of Public Administration**, v. 70, n. 2, p. 202–222, 2011.

FERREIRA, M. P.; LI, D.; SERRA, F. A. R. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **RAE electron**, v. 9, n. 1, 2010.

GEORGE T. MILKOVICH, JERRY M. NEWMAN, C. M. Compensation. **The international journal of cardiovascular imaging**. Irwin/McGraw-Hill, 1999, 1999, October 14.

GERHART, B. A.; MILKOVICH, G. T. Employee Compensation: Research and Practice. , p. 1–345, 1992.

GHAPANCHI, A. H.; AURUM, A. Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, v. 84, n. 2, p. 238–249. Elsevier Inc., 2011.

GIETER, S. DE; COOMAN, R. DE; PEPERMANS, R.; JEGERS, M. Manage through Rewards, not only through Pay: Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). **Reward Management - Facts and Trends in Europe**, p. 97–117, 2007.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B.; MILKOVICH, G. T. Rethinking rewards for technical employees. **Organizational Dynamics**, p. 1–2, 1999.

GOODMAN, P. S.; SALIPANTE, P. Organizational Rewards and Retention of the Hard-Core Unemployed. **JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY**, v. 61, n. 1, p. 12–21, 1976.

GRIFFETH, R.; HOM, P.; GAERTNER, S. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 463–488, 2000.

GUZZO, R. A. Types of rewards, cognitions and work motivation. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 1, p. 75–86, 1979.

HALF, R. How do I keep good people when my budget is cut? **Management Accounting**, v. 78, n. 5, 1996.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades. **Anais do XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD**, , n. Salvador/BA, p. 1–15, 2002.

HAY, G. Engage Employees and Boost Performance. **Hay Group London**, 2001.

HENDERSON, R. I. **Compensation management: rewarding performance**. Reston Publications, 1989.

HENEMAN, R. L.; FAY, C. H.; WANG, Z.-M. Compensation Systems in the Global Context. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology. **Anais...** . Sage Publications, 2009.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. **As pessoas na organização**. p.306. São Paulo: Gente, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. **Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor**. Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2004.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, ANDRÉA POLETO; BESSI, V. G. A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 210–227, 2009.

HUI, C.; LEE, C.; ROUSSEAU, D. M. Psychological Contract and Organizational Citizenship in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 2, p. 311–321, 2004.

HYTTER, A. Retention Strategies in France. **The Irish Journal of Management**, v. 28, n. 1, p. 59–80, 2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Integrando Dimensões de Recursos Humanos e Gestão Ambiental na Empresa. Enanpad. **Anais...** p.1–15, 2006.

KALIPRASAD, M. The Human Factor I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People. **Cost Engineering**, v. 48, n. 6, p. 20–27, 2006.

KIM, S. E.; CHANG, G. W. An empirical analysis of innovativeness in government: findings and implications. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 2, p. 293–310, 2009.

KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; ALBERTO, C.; MEDEIROS, F. Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível? Anais do XXXIII Encontro da ANPAD- EnANPAD. **Anais...** p.1–16. São Paulo SP, 2009.

KOBASHI, N. Y.; SANTOS, R. N. M. DOS. Institucionalização da pesquisa científica no Brasil : cartografia temática e de redes sociais. , v. 18, n. 1, p. 27–36, 2006.

KOCHANSKI, J.; LEDFORD, G. How to keep me retaining technical professionals. **Research Technology Management**, v. 44, n. 3, p. 31, 2001.

KRAWULSKI, E.; AGUIAR, A.; FLORES, A. T. Mecanismos de controle no trabalho em contexto empresarial júnior. **Anais eletrônicos do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, , n. Florianópolis, 2008.

KRESSLER, H. **Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success**. p.1–177. Palgrave MacMillan, 2003.

KYNDT, E.; DOCHY, F.; MICHELSEN, M.; MOEYAERT, B. Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. **Vocations and Learning**, v. 2, n. 3, p. 195–215, 2009.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. **Strategic Managemen**, v. 19, n. 5, p. 461–477, 1998.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. Anais do XXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD. **Anais...** p.1–16. Curitiba PR, 2004.

LAWLER, E. E. From Job-Based to Competency-Based Organizations. **Centre for Effective Organizations**, p. 1–25, 1993.

LAWLER, E. E. **Rewarding Excellence : Pay Strategies for the New Economy**. p.1–327. Jossey-Bass, 2000.

LAWLER, E. E. Pay Strategies for the New Economy. ,2002.

LUCENA, A. Por Que Executivos de Pequenas Empresas Varejistas Aprendem? Anais do XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1–16. Rio de Janeiro RJ, 2007.

MACAULAY, S.; COOK, S. Rewarding service success. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 1, p. 4–8, 2001.

MAK, B. L.; SOCKEL, H. A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. **Information & Management**, v. 38, p. 265–276, 2001.

MARCHINGTON, M.; WILKINSON, A. **Human Resource Management at Work: People Management and Development**. 4th ed., p.635. CIPD Bookstore, 2008.

MARTINELLI, L. A. S.; FONSECA, V. S. DA; SILVA, W. V. DA. Engajamento profissional em call centers: uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1–17. Rio de Janeiro RJ, 2010.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Haper & Row, 1954.

MILIKIC, B. B. Introducing Performance-based Reward Systems within Collectivistic National Cultures. Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes. **Anais...** p.85–117. Alemanha: Pabst Science Publishers, 2011.

MILKOVICH, G.; NEWMAN, J.; MILKOVICH, C. **Compensation**. 10th ed., p.689. Irwin/McGraw-Hill, 2011.

MITLACHER, L. W. Work-life Balance Accounts and Total Compensation - An Analysis of the Regulation of Work-life Balance Accounts in Collective Agreements in Germany. **Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes**, p. 140–164, 2011.

MOISIO, E.; LEMPIÄLÄ, T. Invention Rewards and Innovativeness – A Case Study. **Reward Management Facts an Trends in Europe**, 2007.

MUCHINSKY, P. M.; MORROW, P. C. A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 17, n. 3, p. 263–290, 1980.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; ALVES, T. W.; LERNER, D. F. Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD**, , n. Rio de Janeiro, p. 1–16, 2007.

OLTRAMARI, ANDREA POLETO; HOMEM, I. D.; BISPO, M. B. Gestão de Pessoas em um Processo de Aquisição: Ferramentas de Sedução. **Enanpad. Anais...** p.1–17, 2006.

O'NEAL, S. The phenomenon of total rewards. **ACA Journal**, v. 7, n. 3, p. 6–18, 1998.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002.

RODRIGUEZ, R. Learning's impact on talent flow. **Chief Learning Officer**, v. 7, n. 4, p. 50–64, 2008.

ROSS, C. E.; MIROWSKY, J. Economic and Interpersonal Work Rewards : Subjective Utilities of Men's and Women's Compensation. , v. 75, n. September, p. 223–245, 1996.

RYAN, R. M.; DECI, E. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary educational psychology**, v. 25, n. 1, p. 54–67, 2000.

SAMPAIO, J. DOS R. O Maslow desconhecido : uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**, v. 44, n. 1, p. 5–16, 2009.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia De Pesquisa**. Terceira ed., p.583. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANDHYA, K.; KUMAR, D. P. Employee retention by motivation. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 4, n. 12, p. 1778–1782, 2011.

SANTOS, R. N. M. DOS; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, Cientometria, Infometria : conceitos e aplicações. **Pesq. Bras. Ci. Inf., Brasília**, v. 2, p. 155–172, 2009.

SCHWAB, D. P. **Research Methods for Organizational Studies**. 2 nd ed. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, 2005.

SCOTT, D.; MCMULLEN, T.; ROYAL, M. Retention of Key Talent and the Role of Rewards. **WorldatWork**, 2012.

SENDER, G.; FLECK, D. L. Folga organizacional e gestão de stakeholders: um estudo em bancos brasileiros. Anais do XXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD. **Anais...** p.1–16. Curitiba PR, 2004.

SIE, L.; YAKHLEF, A. Motivation to Knowledge Transfer: Self-Determination Theory. **Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes**, p. 118–139, 2011.

SORAUREN, I. F. Non-monetary incentives: Do people work only for money? **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 4, p. 925–944, 2000.

STEEL, R. P.; GRIFFETH, R.W.; HOM, P. W. Practical retention policy for the practical manager. **Academy of Management Executive**, v. 16, p. 149–162, 2002.

STEIL, A. V.; GARCIA, C. E.; FARSEN, T. C.; BONILLA, M. A. Estado da Arte sobre Recompensas em Organizações no Brasil: uma análise de 2000-2011. , p. 1–36, 2012.

TAYLOR, F. W. Princípios da Administração Científica. . São Paulo: Atlas S.A., 1995.

THOMAS, K. W. The Four Intrinsic Rewards That Drive Employee Engagement. **Ivey Business Journal**, 2009.

THOMAS, K. W.; TYMON, W. G.; TRAINER, J. Work Engagement Profile Interpretive Report. ,2010.

THOMPSON, P. **Total Reward**. p.76. CIPD Bookstore, 2002.

TORNIKOSKI, C. Expatriate Compensation: A Theoretical Approach. **Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes**, p. 38–67, 2011.

UPADHYAY, S. S. **Compensation Management: Rewarding Performance**. p.316. Global India Publications Pvt Ltd, 2009.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, G. M.; SOARES, É. B. S. Modernização da Administração Pública de Minas Gerais: Um Estudo Exploratório do Cargo de Empreendedor Público. Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1–17. Rio de Janeiro, 2010.

VALE, J. C. F. DO; LIMA, T. C. B. DE; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD. **Anais...** p.1–14. Rio de Janeiro RJ, 2011.

WAGEMAN, R.; BAKER, G. Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, p. 139–158, 1997.

WALKER, J. Zero Defections? **Human Resource Planning**, v. 1, p. 6–8, 2001.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a Theory of Organizational Creativity. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 293, 1993.

WORLDDATWORK. **The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals**. p.864. John Wiley & Sons, 2007.