

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE RJ**

**POLIANA DIAS CHICANELLI PEREIRA**

**O IMPACTO DO SISTEMA RECOMPENSAS E INCENTIVOS NO DESEMPENHO  
INDIVIDUAL**

**RIO DE JANEIRO**

**2025**

**POLIANA DIAS CHICANELLI PEREIRA**

**O IMPACTO DO SISTEMA RECOMPENSAS E INCENTIVOS NO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A- Fucape RJ, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

**RIO DE JANEIRO**

**2025**

**POLIANA DIAS CHICANELLI PEREIRA**

**O IMPACTO DO SISTEMA RECOMPENSAS E INCENTIVOS NO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape RJ, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 27 de outubro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

**Profº Dr.: Sérgio Augusto Pereira Bastos**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Profº Dr.: Walter Souto de Sousa**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**Profº Dra.: Amanda Soares Zambelli Ferretti**  
Faculdade de Ensino Superior de Linhares (FACELI)

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria e força, por me sustentar em cada passo desta caminhada, por me dar força nos momentos de cansaço e clareza nos momentos de dúvida, permitindo sentir Sua presença me guiando e renovando minhas forças.

Ao meu marido, meu companheiro de vida, pela paciência, incentivo e apoio incondicional, mesmo nos momentos em que precisei me ausentar emocionalmente para me dedicar aos estudos.

Aos meus filhos, razão do meu viver, obrigada por me ensinarem diariamente sobre amor e resiliência. Cada sorriso e abraço de vocês foram combustíveis para que eu pudesse seguir firme.

Aos meus pais, exemplos de dedicação e coragem, meu profundo agradecimento por tudo o que sou. Cada conquista minha carrega o esforço e os valores que vocês plantaram em mim.

E, com imensa gratidão e admiração, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos. Sua generosidade, dedicação e paciência foram fundamentais para que esta dissertação tomasse forma. Obrigada por acreditar em mim, por me desafiar e por estar presente em cada etapa com apoio e orientação incansáveis.

A cada pessoa que, com uma palavra, um gesto ou simplesmente presença, contribuiu para que eu chegassem até aqui: meu sincero muito obrigada.

Este trabalho é resultado de muitas orações e corações que caminharam comigo.

"Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês', diz o Senhor, 'planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, planos de dar a vocês esperança e um futuro"

(Jeremias 29:11)

## RESUMO

Este estudo investiga a relação entre sistemas de recompensas e incentivos (SRI) e o desempenho individual (DI), incorporando mediações por comprometimento e suporte organizacional percebido, e moderações por motivações intrínseca e extrínseca. Adota-se abordagem quantitativa, descritiva e transversal, com dados primários de percepções de profissionais atuantes, nos últimos cinco anos, em regimes de trabalho presencial, remoto ou híbrido, amostrados por bola de neve ( $n = 265$ ), uma vez que diferentes modalidades de trabalho podem impactar de forma distinta as percepções investigadas. A análise utiliza o SmartPLS 4 para a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais. Os resultados indicam ausência do efeito direto de SRI sobre DI, das mediações e da moderação pela motivação extrínseca. Contudo, a motivação intrínseca modera positivamente a relação SRI→DI, em contraste com a literatura, que não aponta evidências de moderação entre esses fatores. A contribuição teórica vem do aprofundamento da compreensão das dinâmicas entre recompensas, motivação e desempenho no contexto brasileiro. Na prática, pode auxiliar no desenho de políticas de incentivo, maximizando a sua efetividade, dado que evidencia a percepção de falta de impacto entre recompensas e desempenho.

**Palavras-chave:** Sistema de recompensas e incentivos; Desempenho no trabalho; Motivação; Comprometimento; Suporte organizacional percebido.

## ABSTRACT

This study examines the relationship between reward and incentive systems (RIS) and individual performance (IP), considering mediating factors through commitment and perceived organizational support, and moderating factors through intrinsic and extrinsic motivation. A quantitative, descriptive, and cross-sectional approach is adopted, utilizing primary data on the perceptions of professionals who have worked in in-person, remote, or hybrid work arrangements over the last five years, as different work modalities may influence the perceptions under investigation, sampled through snowball sampling ( $n = 265$ ). The analysis uses SmartPLS 4 for partial least squares structural equation modeling. The results indicate the absence of a direct effect of RIS on IP, as well as of mediations and moderation through extrinsic motivation. However, intrinsic motivation positively moderates the RIS→IP relationship, in contrast to the literature, which generally does not identify a significant moderating effect between these factors. The theoretical contribution comes from deepening the understanding of the dynamics between rewards, motivation, and performance in the Brazilian context. In practice, it can aid in the design of incentive policies by maximizing their effectiveness, as it highlights the perceived lack of impact between rewards and performance.

**Keywords:** Reward and incentive system; Job performance; Motivation; Commitment; Perceived organizational support.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO .....	15
2.2. SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS (SRI) .....	18
2.3. COMPROMETIMENTO.....	21
2.4. SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO .....	24
2.5. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA.....	27
2.5.1 Motivação Intrínseca .....	29
2.5.2 Motivação Extrínseca .....	30
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	38
4.2. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES .....	41
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A – ESTRUTURA DOS CONSTRUTOS E VARIAVEIS DO ESTUDO..</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B – PESQUISA ACADÊMICA: SISTEMA DE RECOMPENSAS/INCENTIVOS E DESEMPENHO NO TRABALHO .....</b>	<b>71</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O desempenho no trabalho tem sido objeto de interesse de pesquisadores (Piercy et al., 1998; Chien, 2004; Castro et al., 2016; Alshaabani et al., 2021), porque representa a etapa de realização em função do sucesso (ou não) do indivíduo dentro da organização (Simanjuntak, 2011). Nesse enquadramento, entende-se o desempenho como o conjunto de comportamentos que contribuem para as metas organizacionais (Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1993) e, classicamente, como função de competência, esforço e oportunidade (Blumberg & Pringle, 1982; Appelbaum et al., 2000).

Paralelamente, há evidências de que o tipo de sistema de recompensas vigente nas organizações está associado ao desempenho (Bonner & Sprinkle, 2002; Bari et al., 2013), na medida em que incentivos e práticas de reconhecimento podem ampliar (ou restringir) o uso efetivo de competências e o esforço despendido. No contexto brasileiro, há evidências de que capital cultural, social e psicológico, como: respectivamente, nível de escolaridade e formação e outros recursos educacionais, redes de relacionamento e apoio de colegas e líderes, bem como recursos internos como esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Luthans et al., 2007) se relacionam ao desempenho individual (Santos et al., 2018) e que resultados em outros ambientes organizacionais reforçam essa direção (Salolomo & Agbaeze, 2019).

Diversas evoluções tecnológicas e choques econômicos e sociais, como a crise de saúde pública da COVID-19, obrigaram as organizações a adaptarem suas estratégicas com o intuito de preservarem o desempenho dos funcionários (Huo et al., 2021). Por isso, as organizações estão se concentrando cada vez mais na criação de

um ambiente de trabalho favorável e no atendimento às necessidades dos funcionários, incluindo saúde, incentivos e recompensas para impactar positivamente o desempenho no trabalho (Maqsoom et al., 2021; Zahoor et al., 2022).

Ainda a partir da pandemia da COVID-19, as relações entre recompensas e desempenho tornam-se mais complexas em função dos modelos de trabalho presencial, híbrido e remoto, uma vez que o teletrabalho e os arranjos flexíveis passaram a reconfigurar expectativas de autonomia, controle e reconhecimento, com impactos percebidos no engajamento e na produtividade (Akkermans et al., 2020; Davidescu et al., 2020; Liu et al., 2023). Tahlyan et al. (2024) indicam mudanças aceleradas, no contexto laboral, que tendem a se consolidar, com o modelo híbrido emergindo como a norma predominante de trabalho para a maioria das organizações. Eles também observam uma recuperação da forma de trabalho presencial, por exemplo, nos setores de transporte, manufatura e armazenamento, em comparação aos demais, além de uma tendência semelhante nas funções administrativas de apoio. Isso sugere a necessidade de coordenação entre funcionários que podem trabalhar remotamente (total ou parcialmente) e aqueles que devem estar presentes (Tahlyan et al., 2024).

A relação entre motivação e desempenho tem sido amplamente explorada em diferentes contextos, com ênfase no papel das motivações intrínseca e extrínseca, no impacto dos incentivos e na influência de distintas estratégias motivacionais sobre o desempenho individual (Cerasoli et al., 2014). Fadillah e Ismail (2018) ressaltam que incentivos monetários e não monetários exercem efeito positivo sobre o desempenho no trabalho, evidenciando que a motivação atua como mediadora entre recompensas e desempenho. Dessa forma, sistemas de recompensas bem estruturados, articulados a estratégias motivacionais eficazes, tendem a favorecer maior

produtividade, maior satisfação dos funcionários e menor rotatividade (Fadillah & Ismail, 2018). Adicionalmente, recompensas financeiras podem influenciar o desempenho mesmo entre trabalhadores de alto rendimento, interagindo com seus níveis de motivação (Liu & Liu, 2022).

Elamalki et al. (2024) revelam que tanto a motivação quanto os incentivos têm um impacto positivo no desempenho no trabalho, com a motivação servindo como um mediador entre incentivos e desempenho no trabalho. Segundo eles, os incentivos podem melhorar o desempenho no curto prazo, mas podem também se deteriorar ao longo do tempo. Há complexidade no relacionamento entre esses construtos, sugerindo que uma abordagem diferenciada é necessária para otimizar a motivação e o desempenho dos funcionários no setor público (Elamalki et al., 2024).

Neste estudo, com base em Friedrich et al. (2020), o sistema de recompensas e incentivos (SRI) é a arquitetura que conecta metas a consequências desejadas, mobilizando incentivos internos (interesse, satisfação, sentido do trabalho) e externos (recompensas tangíveis, como financeiras e não financeiras, e intangíveis, como reconhecimento e homenagens). Portanto, as recompensas são um subconjunto do SRI (Friedrich et al., 2020). Para além das recompensas, o SRI é concebido, neste estudo, como um sistema de gestão de desempenho que articula metas e critérios, processos de avaliação e feedback, regras de elegibilidade, formas de comunicação e consequências do desempenho (Aguinis, 2013). Esse sistema envolve ainda ações de suporte e capacitação que ampliam a habilidade, a motivação e a oportunidade de desempenhar, conforme o modelo AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*), ou seja, habilidade, motivação e oportunidade (Appelbaum et al., 2000), além do desenho do trabalho como fonte de incentivos internos, por meio de elementos como autonomia,

feedback de competência, sentido e oportunidades de aprendizagem e relacionamento (Ryan & Deci, 2000a, 2000b; Gagné et al., 2022).

Em complemento à definição do SRI, a Teoria da Autodeterminação (TAD) oferece a lente que ajuda a entender de como o ambiente de trabalho molda a motivação ao satisfazer necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. À medida que inovações tecnológicas ampliam a incerteza e a interdependência, a TAD fornece diretrizes para desenhar práticas e tarefas que sustentem a motivação autodeterminada, elevando desempenho e bem-estar. Evidências mostram a aplicação desses princípios em seleção, trabalho remoto, equipes virtuais e gestão algorítmica, reforçando a importância de estruturar o trabalho para atender a tais necessidades básicas e, assim, potencializar a efetividade de SRI (Gagné et al., 2022; McAnally & Hagger, 2024).

Chiang e Hsieh (2012) exploram as relações entre suporte organizacional percebido e desempenho no trabalho, argumentando que o suporte organizacional percebido não melhora diretamente o desempenho no trabalho. Entretanto, Ajmal et al. (2015) indicam que o SRI influencia positivamente as atitudes dos funcionários, com o suporte organizacional percebido atuando como um mediador, desta forma, enfatizam a importância de um SRI equilibrado para aumentar a motivação, ou ser por ela afetado.

O comprometimento dos funcionários desempenha um papel relevante na dinâmica entre sistemas de recompensas e desempenho no trabalho, uma vez que recompensas percebidas como justas e contingentes tendem a fortalecer vínculos afetivos com a organização, os quais, por sua vez, se associam a melhor desempenho (Meyer & Allen, 1991; Kuvaas & Dysvik, 2009; Ngwa et al., 2019). No presente estudo, adota-se o foco no comprometimento afetivo, entendido como o vínculo emocional do

indivíduo com a organização, por ser a forma de comprometimento mais consistentemente associada a indicadores positivos, como maior satisfação, melhor desempenho e intenção de permanência (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego, 2003; Allen & Shanock, 2013).

No plano dos recursos pessoais, destaca-se ainda o capital psicológico, que integra estados desenvolvíveis de esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo, associados a atitudes mais positivas, maior engajamento e melhor desempenho, bem como a menores níveis de estresse e burnout (Luthans et al., 2015; Avey et al., 2011; Newman et al., 2014). Evidências em contextos culturais distintos sugerem que a forma como recompensas, motivação e comprometimento se articulam varia entre países, com estudos apontando especificidades no caso brasileiro (Castro et al., 2016) e indicando que sistemas de recompensas percebidos como justos e informativos podem fortalecer o comprometimento, sobretudo em períodos de crise e incerteza, como durante e após a pandemia de COVID-19 (Taba, 2018; Li et al., 2021).

Isto posto, apesar da existência de pesquisas que abordam a relação entre recompensas e desempenho no contexto brasileiro, a literatura ainda carece de explicações teórico-empíricas mais abrangentes sobre como sistemas de recompensas se articulam ao desempenho quando se consideram fatores individuais que tornam essa relação mais complexa (Castro et al., 2016; Cruz et al., 2021; Dahis et al., 2024). Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é avaliar a relação entre o sistema de recompensas e incentivos e o desempenho no trabalho, investigando os efeitos indiretos mediadores do comprometimento e do suporte organizacional percebido, bem como os efeitos moderadores das motivações intrínseca e extrínseca nessa relação.

Para atingir esse objetivo, o estudo adota delineamento descritivo e abordagem quantitativa, utilizando dados primários coletados por meio de questionário de percepções e analisados por modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). O público-alvo é formado por profissionais que tenham trabalhado, nos últimos cinco anos, em regimes presencial, remoto ou híbrido, uma vez que esses arranjos têm coexistido de forma crescente no mercado de trabalho e podem influenciar, em diferentes graus, as percepções de recompensas, suporte organizacional, comprometimento e desempenho, mesmo que não sejam comparados diretamente neste estudo.

Em termos teóricos, o estudo se insere na literatura que relaciona recompensas, comprometimento afetivo, suporte organizacional percebido e desempenho (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kuvaas, 2006; Kuvaas & Dysvik, 2009), buscando avançar na compreensão de como esses construtos se articulam quando se considera, de modo integrado, o papel das motivações intrínseca e extrínseca, em consonância com a TAD (Gagné & Deci, 2005; Gagné et al., 2022; Kuvaas et al., 2020). Do ponto de vista metodológico, a pesquisa ancora-se em um modelo teórico estimado por PLS-SEM que, além de examinar as relações estruturais propostas, incorpora avaliação preditiva *out-of-sample* por meio do PLSpredict e do CVPAT, em linha com recomendações recentes para análise preditiva em modelos baseados em compósitos (Shmueli et al., 2019; Sharma et al., 2023).

Como contribuição prática, o estudo oferece subsídios para o desenho de sistemas de recompensas orientados à lógica de “autonomia-suporte”, em que incentivos financeiros e não financeiros são combinados a critérios claros, comunicação transparente, *feedbacks* de competência, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, favorecendo maior motivação intrínseca e melhor

qualidade de desempenho, especialmente em contextos com diferentes regimes de trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO**

Neste estudo, o desempenho individual no trabalho é entendido em linha com a literatura internacional sobre *individual work performance*, como o valor total esperado, para a organização, dos eventos comportamentais distintos que um indivíduo executa em um intervalo de tempo determinado (Motowidlo & Kell, 2003). Trata-se de um componente central da psicologia industrial e organizacional, pois abrange ações, comportamentos e resultados mensuráveis por meio dos quais os colaboradores contribuem para os objetivos organizacionais (Pavalache-Ilie, 2014) e, consequentemente, para resultados financeiros e para o êxito da empresa (Anitha, 2014; Koopmans et al., 2011, 2014).

De forma recorrente, o desempenho no trabalho tem sido categorizado em desempenho de tarefas e desempenho contextual. O desempenho de tarefas refere-se às atividades diretamente relacionadas às exigências do cargo e à contribuição técnica do funcionário para a produção organizacional, enquanto o desempenho contextual compreende comportamentos que sustentam o ambiente social e psicológico de trabalho, tais como cooperação, ajuda a colegas e iniciativa (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Kell, 2003; Koopmans et al., 2011; Schiemann, 2009). Evidências recentes mostram que fatores como carga de trabalho e horas excessivas nem sempre se traduzem em melhor desempenho de tarefas, mas podem afetar o desempenho contextual (Cheng & Gu, 2022; Nascimento et al., 2025), e que práticas de gestão de desempenho tendem a privilegiar resultados de tarefa, embora ambas as dimensões sejam relevantes (Akanpaadgi et al., 2024).

O desempenho individual também é sensível às condições contextuais e às características pessoais. Fatores relativos ao indivíduo, aos resultados esperados e ao ambiente de trabalho exercem forte influência sobre o desempenho (Waldman & Spangler, 1989; Kahya, 2007), como ficou evidente durante a pandemia de COVID-19, período marcado por impactos negativos sobre bem-estar e trajetória de carreira, com repercussões no desempenho e na vida profissional (Akkermans et al., 2020; Alshaabani et al., 2021). Esse cenário impulsionou o debate sobre flexibilidade e trabalho remoto, com o trabalho telepresencial sendo apresentado como arranjo atraente para empregadores e empregados, ao favorecer equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ganhos de produtividade, redução de custos organizacionais e impacto positivo no desempenho (Davidescu et al., 2020; Ghosh, 2020). Contudo, estudos indicam que tais arranjos podem reproduzir ou intensificar desigualdades, por exemplo, aumentando conflitos trabalho-família e diferenças de horas trabalhadas entre homens e mulheres (Farooq & Sultana, 2022).

Nesse contexto, a Teoria do Capital Psicológico oferece um quadro conceitual para compreender como recursos psicológicos positivos modulam as respostas individuais a mudanças e crises. Ao integrar estados desenvolvíveis de esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo, o capital psicológico associa-se a atitudes mais positivas, maior engajamento, melhor desempenho e menores níveis de estresse e burnout (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007; Avey et al., 2009; Avey et al., 2011; Newman et al., 2014; Siu et al., 2015; Santos et al., 2018). Intervenções breves direcionadas a esse construto têm mostrado capacidade de elevar tais recursos (Luthans et al., 2010), o que sugere seu potencial para fortalecer a relação entre práticas de gestão – incluindo sistemas de recompensas – e o desempenho individual, tanto em contextos presenciais quanto em configurações híbridas ou remotas.

Em síntese, o desempenho individual no trabalho é um fenômeno multifatorial, resultante da combinação entre capacidade, motivação e oportunidade de desempenhar (Appelbaum et al., 2000; Koopmans et al., 2011, 2014). No escopo desta pesquisa, destacam-se quatro vetores interdependentes que ajudam a explicar variações de desempenho: (a) sistemas de recompensas e incentivos, que, quando percebidos como justos e orientados a metas, direcionam esforço e persistência; (b) a qualidade da motivação, em que a motivação intrínseca qualifica o engajamento e potencializa a efetividade dos incentivos, enquanto a motivação extrínseca sustenta a orientação a metas, a persistência e a execução, sobretudo em indicadores de quantidade e velocidade, desde que as recompensas sejam percebidas como contingentes, informativas e não controladoras (Ryan & Deci, 2000; Cerasoli et al., 2014); (c) o comprometimento organizacional, especialmente em sua dimensão afetiva, que estimula comportamentos discricionários favoráveis ao desempenho; e (d) o suporte organizacional percebido, que sinaliza valorização e reciprocidade por parte da organização, criando um contexto psicológico propício à entrega (Castro et al., 2016; Ajmal et al., 2015; Meilani & Barry, 2021). Esses vetores correspondem aos principais construtos analisados no modelo teórico desta dissertação.

Por fim, no contexto brasileiro, estudos empíricos têm reforçado a relevância desses fatores para o desempenho individual no trabalho. Pesquisas mostram, por exemplo, a associação entre capital psicológico e indicadores de desempenho em organizações brasileiras (Costa et al., 2023), bem como o papel de arranjos de teletrabalho e das condições de trabalho remoto sobre o desempenho de trabalhadores de uma empresa pública de tecnologia (Daniel, 2022) e sobre os critérios utilizados para avaliação de desempenho em trabalho não presencial (Cardoso & Petri, 2023). Em conjunto com evidências sobre capitais cultural, social e

psicológico no contexto nacional (Santos et al., 2018), esses resultados reforçam a pertinência de analisar o desempenho individual no trabalho à luz de sistemas de recompensas e incentivos, motivação, comprometimento e suporte organizacional percebido no cenário brasileiro contemporâneo.

## 2.2. SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS (SRI)

Neste trabalho, sistema de recompensas e incentivos (SRI) designa o conjunto de mecanismos que conecta metas organizacionais a consequências desejadas, articulando políticas, processos e práticas que orientam a alocação de valor aos empregados. (Armstrong & Murlis, 2007; Milkovich, et al., 2016). Por incentivos, entendem-se dispositivos contingentes ao desempenho futuro (por exemplo, metas, bônus atrelados a resultados e participação nos lucros), cuja função é induzir esforços e alinhar comportamentos às estratégias organizacionais (Gerhart & Fang, 2014; Armstrong & Murlis, 2007). Assim, recompensas são um subconjunto do sistema de incentivos, já que o SRI envolve também regras, critérios e processos que dão sentido e legitimidade à entrega dessas recompensas. (Friedrich et al., 2020; Armstrong & Murlis, 2007).

Para além das recompensas, o SRI abrange: definição de metas, critérios e métricas de desempenho; avaliação e feedback (frequência, qualidade e transparência); regras de elegibilidade e comunicação, com atenção à justiça procedural e distributiva; e consequências associadas ao desempenho, incluindo progressão, bônus, desenvolvimento e, quando previsto, sanções. (Armstrong & Murlis, 2007; Milkovich et al., 2016). O SRI também inclui suporte e capacitação (recursos, treinamento e *coaching*) que expandem a habilidade e a oportunidade para

performar, conectando o desenho de incentivos à lógica AMO (*Ability–Motivation–Opportunity*) (Appelbaum et al., 2000; Milkovich et al., 2016).

À luz do modelo AMO, o desempenho resulta da combinação entre capacidade, motivação e oportunidade, de modo que o SRI atua diretamente no canal da motivação e indiretamente nos canais de capacidade e oportunidade por meio de critérios, *feedbacks* e recursos. (Appelbaum et al., 2000; Armstrong & Murlis, 2007). Nessa perspectiva, incentivos externos subdividem-se em tangíveis (financeiros e não financeiros) e intangíveis (por exemplo, reconhecimento público), enquanto incentivos internos dizem respeito a motivos autogerados, como interesse, sentido e satisfação com a tarefa. (Ryan & Deci, 2000; Friedrich et al., 2020).

Quando o trabalho é estruturado para satisfazer necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, tende a emergir motivação mais autodeterminada, que se combina a incentivos externos de forma complementar (Ryan & Deci, 2000; Gagné et al., 2022). Evidências de síntese indicam que motivação intrínseca e incentivos extrínsecos podem atuar de modo complementar sobre o desempenho, sobretudo quando recompensas são percebidas como informativas e não controladoras. (Ryan & Deci, 2000; Cerasoli, et al., 2014).

A efetividade do SRI depende de critérios claros, *feedbacks* úteis e percepções de justiça, condições que reduzem ambiguidade e reforçam o vínculo entre resultado e consequência. (Armstrong & Murlis, 2007; Gerhart & Fang, 2014). Tais condições também mitigam riscos de efeitos indesejados do pagamento por desempenho, como foco excessivo em métricas estreitas ou reações de controle, ao passo que preservam o papel da motivação intrínseca e promovem alinhamento com metas. (Ryan & Deci, 2000; Gerhart & Fang, 2014;). Em síntese, SRI não se confunde com remuneração: ele integra incentivos, recompensas e o desenho das regras e contextos que conferem

significado, legitimidade e eficácia às políticas de reconhecimento e pagamento. (Milkovich et al., 2016; Armstrong & Murlis, 2007). Nesta dissertação, sempre que se empregar a sigla SRI, assume-se que abrange as recompensas e os demais elementos que conectam metas a consequências, conforme a definição anterior (Armstrong & Murlis, 2007; Friedrich et al., 2020).

Na visão de Peterson e Luthans (2006), proporcionar incentivos aprimora a visão que os colaboradores têm da organização, elevando sua sensação de valorização e reconhecimento. O SRI é dividido em duas categorias: financeiras, que envolvem ganhos monetários, como bônus e benefícios; e não financeiras, que incluem reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, segurança no emprego e outros benefícios que não envolvem dinheiro (Lussier, 2006; Armstrong & Murlis, 2007; Chiang & Birth, 2012). Funcionários tendem a se esforçar mais ao acreditarem que serão recompensados (Aktar et al., 2012), assim, o SRI melhora o desempenho dos funcionários, indicando que uma recompensa maior resulta em um melhor desempenho (Riza et al., 2014).

Li et al. (2021) discutem como uma comunicação clara pode ser essencial para fomentar as relações entre empregados e organizações, ajudando a minimizar incertezas durante períodos de transformação organizacional. Nessa mesma linha, Nemteanu e Dabija (2021) enfatizam a relevância do marketing interno para elevar a satisfação no trabalho dentro da organização, o que ficou evidenciado no período da COVID-19. Essa crise, segundo eles, trouxe mudanças importantes na maneira de trabalhar, além de gerar resistência e preocupação entre os funcionários. Assim, os esforços da organização em compartilhar sua visão, oferecer treinamentos e implementar SRI são estratégias para manter altos níveis de satisfação no trabalho (Nemteanu & Dabija, 2021) e desempenho (Rehman et al., 2019).

Embora, alguns estudos enfatizem que os incentivos não têm efeito significativo no desempenho e esforço do funcionário (Ajila & Abiola, 2004; Belle & Cantarelli, 2015), outros indicam que o SRI impacta positivamente o desempenho no trabalho (Ngwa et al., 2019; Liu & Liu, 2022; Kolluru, 2021) e que o desempenho aumenta com altos níveis de satisfação no trabalho, apoiados por bons incentivos e sistemas de recompensas (Alkandi et al., 2023).

Finalmente, para interpretar os resultados da análise sobre como o desempenho no trabalho é impactado pelo sistema de recompensas no pós-pandemia do COVID-19, a seguinte hipótese é proposta:

H1: O sistema de recompensas e incentivos estão associados de forma positiva com o desempenho no trabalho.

### 2.3. COMPROMETIMENTO

O comprometimento é dividido em três tipos: afetivo, que envolve o apego emocional à organização; normativo, relacionado ao senso de obrigação de permanecer; e de continuidade, que diz respeito à percepção dos custos associados à saída da organização (Meyer & Allen, 1991). Dessas dimensões, o comprometimento afetivo tem se destacado na literatura por sua forte associação com desfechos positivos no ambiente de trabalho, como maior desempenho, satisfação e intenção de permanência (Meyer & Allen, 1991; Rego, 2003). Meyer et al. (2012) exploram as três formas de comprometimento em diferentes culturas e reforça a relevância do comprometimento afetivo como um fator-chave no engajamento dos colaboradores, independentemente do contexto cultural.

McCormick e Donohue (2019) indicam que o comprometimento afetivo é favorecido por fatores como importância pessoal e suporte organizacional. Enquanto a ambiguidade da função tem um efeito negativo, o comprometimento normativo é positivamente influenciado por experiências de socialização e alinhamento de valores. O comprometimento organizacional, por sua vez, é considerado confiável, com o normativo sendo o mais significativo e o de continuidade como o menos importante, evidenciando sua relevância para o sucesso das organizações, sustentado por uma base teórica e metodológica sólida (Hadi & Tentama, 2020). O comprometimento é a identificação do funcionário com os objetivos do grupo e a intenção de permanecer nele. Para garantir alta produtividade, é essencial que cada área e funcionário alinhem suas ações aos objetivos da organização, mostrando eficácia e comprometimento nas suas funções (Lorenzo, 2001; Robbins et al., 2009; Ingsih et al., 2017; Prasad & Sana, 2020; Stombelli, 2020).

Diante disso, a presente pesquisa opta por focar na dimensão afetiva do comprometimento, uma vez que ela se alinha diretamente aos objetivos propostos, especialmente no que se refere à relação entre recompensas, incentivos, motivação e desempenho individual (Deci et al., 1999; Kuvaas et al., 2017; Dysvik & Kuvaas, 2008; Allen & Shanock, 2013).

A meta-análise de Jaramillo et al. (2005) demonstra que o comprometimento dos funcionários tem um impacto mais positivo no desempenho no trabalho entre vendedores em comparação a outros setores, devido ao controle que estes têm sobre seus resultados. É importante cultivar o comprometimento dos colaboradores na gestão organizacional, visto que funcionários engajados mostram lealdade, melhor desempenho e disposição para colaborar (Knox & Walker, 2003; Allen & Shanock, 2013). O comprometimento abrange alinhamento com os valores da empresa, desejo

de permanência e dedicação ao trabalho (Thamrin, 2012). Fatores que influenciam esse comprometimento incluem recompensas justas, experiências de trabalho positivas, confiança e um nível elevado de engajamento, que ajudam a minimizar estresse e descontentamento no ambiente laboral, sendo essenciais para seu aumento (Hsu et al., 2015).

Ngwa et al. (2019) revelam que o SRI influencia o desempenho dos funcionários em empresas de manufatura em Camarões, destacando que a participação nos lucros aumenta o comprometimento, enquanto a taxa fixa tem efeitos negativos. Koo et al. (2020) mostram que recompensas emocionais e materiais no setor hoteleiro afetam comprometimento, desempenho, intenção de rotatividade, satisfação no trabalho e esgotamento. Li et al. (2021) observam que um alto comprometimento pode melhorar o desempenho em crises.

Os incentivos não financeiros, como horários flexíveis e oportunidades de crescimento, são fundamentais para o comprometimento dos funcionários, criando laços emocionais com o trabalho e valorizando suas contribuições. Diversificar estratégias pode aumentar retenção e desempenho (Barreto, 2023). Oliveira et al. (2024) afirmam que o engajamento no trabalho influencia positivamente a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional, onde a avaliação atua como mediador parcial. Rocha et al. (2024) mostram que a percepção de uma jornada de trabalho justa e equidade nas práticas e recompensas estão relacionadas ao comprometimento organizacional.

No contexto brasileiro, a literatura também evidencia a centralidade do comprometimento organizacional, em especial do comprometimento afetivo, para o desempenho e outros desfechos relevantes. Revisões e estudos empíricos nacionais mostram que níveis mais elevados de comprometimento se associam a resultados

organizacionais superiores e a diferentes características contextuais e de gestão de pessoas (Medeiros, 2004), bem como à satisfação no trabalho em organizações públicas e privadas (Demo et al., 2013). Além disso, evidências recentes indicam que políticas e práticas de recompensas adotadas no Brasil influenciam positivamente o comprometimento organizacional, a motivação e a satisfação no trabalho (Tamashiro et al., 2021), reforçando a pertinência de analisar, neste estudo, como sistemas de recompensas e incentivos se articulam ao comprometimento em um cenário nacional marcado por transformações nas formas de trabalho.

Com base no exposto, formula-se a seguinte hipótese:

H2: O comprometimento medeia a relação positiva entre o sistema de recompensas e incentivos e o desempenho individual.

#### 2.4. SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

A percepção de suporte organizacional aumenta o senso de dever dos colaboradores em cuidar do bem-estar e alcançar metas, melhorando seu comprometimento, iniciativa e desempenho individual. Esse vínculo é fortalecido à medida que os funcionários internalizam a norma de reciprocidade com a organização (Eisenberger et al., 2001). Fatores como equidade, apoio gerencial, incentivos e boas condições de trabalho influenciam essa percepção, que por sua vez eleva satisfação, motivação, engajamento e desempenho, além de reduzir o absenteísmo. Essas relações são mediadas pela percepção de ações voluntárias da organização, sentimento de obrigação de apoiá-la e satisfação de necessidades socioemocionais e expectativas de recompensas pelo desempenho individual (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Para promover uma troca eficaz entre organização e funcionários, de modo a proporcionar-lhes uma sensação de suporte por parte da instituição, é essencial analisar fatores como o apoio organizacional percebido e o empoderamento psicológico, que estimulam comportamentos de cidadania organizacional e melhoram o desempenho individual (Ahmed et al., 2013; Baran et al., 2012). Embora o apoio organizacional fortaleça a cidadania, ele não exerce impacto direto no desempenho, que é mais influenciado pelo empoderamento psicológico e pelos comportamentos de cidadania, sendo que o comportamento organizacional atua como mediador nesse processo (Chiang & Hsieh, 2012). No entanto, Ahmed e Nawaz (2015) argumentam que o suporte organizacional percebido é fortemente afetado por fatores como justiça, oportunidades de crescimento e suporte de colegas e supervisores, que impactam o engajamento, satisfação e comprometimento dos funcionários, além de impactar moderadamente os comportamentos de cidadania organizacional e as intenções de rotatividade.

O suporte organizacional percebido atua como mediador entre SRI e o comprometimento dos funcionários, sendo influenciado pelo cuidado com o bem-estar dos colaboradores. Uma percepção positiva de apoio aumenta o comprometimento, especialmente quando associada a incentivos financeiros que estimulam motivação e engajamento (Ajmal et al., 2015). Práticas de recursos humanos de alto desempenho elevam o comprometimento, reduzem a intenção de demissão e promovem o desempenho individual, principalmente em ambientes coletivistas e de baixa hierarquia (Zhong et al., 2016). Diversos estudos também indicam que essas práticas, como empoderamento, recompensa e promoção, estão relacionadas à diminuição de comportamentos contraproducentes, tendo o suporte organizacional percebido como mediador nesse processo, demonstrando sua importância na influência do

comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002; Karatepe & Vatankhah, 2014; Kurtessis et al., 2017; Vatankhah et al., 2017; Rubel et al., 2023).

Chen et al. (2020) identificaram quatro novos indicadores de desempenho - aprendizagem contínua, trabalho em equipe, resolução de problemas e trabalho ativo -, destacando que o suporte organizacional pode melhorar o desempenho ao fortalecer o senso de pertencimento, embora possa inibir a admiração dos funcionários pela organização e não ter impacto direto no desempenho individual. Já com um foco no tipo de jornada de trabalho, Liu et al. (2023) afirmam que o apoio organizacional percebido influencia diretamente o desempenho no trabalho presencial, enquanto em trabalho remoto esse efeito ocorre de forma indireta, mediado pela satisfação e engajamento dos funcionários. Complementando, recompensas afetam a criatividade dos funcionários através do suporte organizacional e do engajamento, sendo que o efeito do engajamento na criatividade é moderado pela motivação intrínseca, tendo maior impacto em funcionários altamente motivados intrinsecamente (Aldabbas et al., 2025).

No contexto brasileiro, o suporte organizacional percebido tem sido amplamente estudado, tanto em termos de mensuração quanto de seus efeitos sobre atitudes e comportamentos no trabalho. Escalas específicas foram desenvolvidas e validadas para trabalhadores brasileiros, apresentando boas evidências psicométricas e associações consistentes com comprometimento, bem-estar e desempenho (Oliveira-Castro et al., 1999; Siqueira, 2008; Formiga, 2014; Fleury et al., 2017). Pesquisas nacionais indicam que níveis mais elevados de suporte organizacional percebido se relacionam positivamente ao comprometimento afetivo e negativamente à intenção de rotatividade em diferentes tipos de organização (Fernandes et al., 2014;

Diógenes et al., 2016), além de se associarem a vínculos organizacionais em trabalhadores terceirizados e a atitudes inovadoras em empresas públicas e privadas (Melo & Helal, 2022; Fernandes & Fernandes, 2023). Essas evidências reforçam a pertinência de incluir o suporte organizacional percebido no modelo desta pesquisa, examinando sua interação com sistemas de recompensas, comprometimento e desempenho em trabalhadores brasileiros.

Diante do exposto, argumenta-se que:

H3: O suporte organizacional percebido medeia a relação positiva entre o sistema de recompensas e incentivos e o desempenho individual.

## 2.5. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

A motivação é um construto complexo que influencia ações, escolhas e níveis de esforço, especialmente no contexto de trabalho. Ela vem sendo discutida desde abordagens clássicas, como a hierarquia de necessidades de Maslow e a Teoria Bifatorial de Herzberg (Maslow, 1943; Herzberg et al., 1959), e aprofundada em estudos mais recentes que examinam a qualidade da motivação, seus componentes e seus efeitos sobre bem-estar e desempenho (Ryan & Deci, 2000a; Gagné & Deci, 2005; Cerasoli et al., 2014). Esse construto é o central na TAD de Ryan e Deci (2000b), que enfatiza a importância da autonomia, competência e relacionamentos para promover motivação intrínseca e a internalização de motivações extrínsecas, enfatizando que ambientes sociais favoráveis aumentam o engajamento e o bem-estar ao satisfazer necessidades psicológicas. A diferenciação entre motivação intrínseca, impulsionada pelo interesse próprio, e extrínseca, influenciada por recompensas externas, indica que internalizar motivações extrínsecas pode torná-las

mais autônomas e promover comportamentos autodeterminados e melhores resultados de aprendizagem (Ryan & Deci, 2000a).

Indo além dessa teoria, Ajila e Abiola (2004) afirmam que a motivação intrínseca enfraquece a relação entre incentivos financeiros e desempenho, enquanto a motivação extrínseca a fortalece, na medida em que indivíduos fortemente motivados intrinsecamente tendem a basear seu esforço em interesse e significado, de modo que recompensas monetárias adicionais acrescentam pouco valor ou podem ser percebidas como controladoras, ao passo que, para indivíduos predominantemente motivados extrinsecamente, incentivos financeiros claros e contingentes funcionam como reforçadores salientes, aumentando o esforço e o desempenho (Deci et al., 1999; Frey & Jegen, 2001; Cerasoli et al., 2014; Kuvaas et al., 2017).

A motivação intrínseca (MI) diz respeito ao envolvimento em tarefas que proporcionam satisfação ou prazer, independentemente de recompensas externas, pois os processos e metas são percebidos como uma entidade integrada. Por outro lado, a motivação extrínseca (ME) está relacionada à realização de um comportamento com o intuito de alcançar um resultado externo à própria atividade, atuando como um instrumento para atingir esse propósito (Legault, 2020).

Elamalki et al. (2024) analisam a relação entre motivação, incentivos e desempenho individual, ressaltando que recompensas equilibradas, que consideram fatores intrínsecos e extrínsecos, aumentam a produtividade e satisfação. Segundo eles, sistemas de incentivos que atendem às necessidades psicológicas básicas, como autonomia, competência e boas relações interpessoais, são essenciais para melhorar a eficiência organizacional e o bem-estar dos funcionários.

### 2.5.1 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é um preditor robusto de desempenho, mesmo na presença de incentivos externos, mas sua contribuição relativa varia conforme a forma como esses incentivos são estruturados (Cerasoli et al., 2014; Kuvaas et al., 2017). A meta-análise de Cerasoli et al. (2014) indica que, quando as recompensas financeiras estão diretamente atreladas ao desempenho, os incentivos explicam sobretudo a quantidade de desempenho, enquanto a motivação intrínseca tende a perder parte de sua força explicativa. Em contrapartida, quando os incentivos são ausentes ou apenas indiretamente relacionados ao desempenho, a motivação intrínseca torna-se mais relevante para explicar a qualidade do desempenho (Cerasoli et al., 2014).

Belle e Cantarelli (2015) examinaram os efeitos de incentivos financeiros sobre o esforço de gestores públicos, considerando diferentes formas de motivação laboral. Seus resultados mostram que recompensas monetárias não influenciaram significativamente o esforço dos participantes e que a relação entre incentivos financeiros e esforço foi quase nula e levemente negativa quando a motivação intrínseca estava presente. De forma convergente, a literatura sobre a TAD e da Teoria da Motivação e Aglomeração (*Motivation Crowding Theory*) argumenta que recompensas externas, sobretudo quando percebidas como controladoras, podem “abafar” (*crowd out*) a motivação intrínseca, reduzindo o valor incremental de incentivos financeiros para indivíduos que já se engajam na atividade pelo interesse e pelo significado inerentes (Deci et al., 1999; Frey & Jegen, 2001; Gagné & Deci, 2005; Kuvaas et al., 2017).

Outros estudos reforçam que a motivação intrínseca se associa positivamente ao desempenho e a desfechos desejáveis, como menor intenção de rotatividade (Kuvaas et al., 2017), melhor desempenho individual (Van der Kolk et al., 2019;

Fadillah & Ismail, 2018) e maior engajamento, especialmente quando recompensas intrínsecas, como reconhecimento e oportunidades de crescimento, são enfatizadas (Manzoor et al., 2021). Por outro lado, incentivos monetários e transformacionais, aliados a uma liderança eficaz, tendem a elevar sobretudo a motivação extrínseca, lealdade e desempenho (Liu & Liu, 2022).

À luz desse conjunto de evidências, espera-se que, à medida que a motivação intrínseca aumenta, a relação positiva entre o sistema de recompensas e incentivos e o desempenho individual seja enfraquecida (moderação negativa). Isso ocorre porque o desempenho de indivíduos altamente motivados intrinsecamente depende menos de recompensas externas e pode ser menos sensível aos efeitos incrementais de incentivos financeiros, ou mesmo afetado por mecanismos de *crowding out* quando as recompensas são percebidas como controladoras (Deci et al., 1999; Frey & Jegen, 2001; Belle & Cantarelli, 2015; Kuvaas et al., 2017).

Com base no que foi apresentado, formulou-se a seguinte hipótese:

H4: A motivação intrínseca modera (enfraquece) a relação positiva entre o sistema de recompensas e incentivos e o desempenho individual.

### **2.5.2 Motivação Extrínseca**

A motivação extrínseca está tradicionalmente associada a benefícios sociais, recompensas financeiras e outras formas de reconhecimento contingentes ao desempenho, compondo o núcleo dos sistemas formais de recompensas e incentivos nas organizações (Ryan & Deci, 2000a; Gagné & Deci, 2005; Kuvaas, 2006). Embora, em muitos casos, apresente relação nula ou mesmo negativa com alguns desfechos de bem-estar, ela exerce impacto relevante sobre o desempenho, especialmente em

indicadores mais quantitativos, como volume e velocidade de entrega, quando as recompensas são percebidas como claras e contingentes ao resultado (Cerasoli et al., 2014; Kuvaas, 2006; Liu & Liu, 2022). Tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca são reconhecidas como fatores que influenciam o desempenho no trabalho, no entanto, ainda há escassez de estudos que investiguem a interação entre essas duas formas de motivação, bem como o modo como diferentes desenhos de sistemas de recompensas modulam seus efeitos combinados sobre o desempenho individual (Kuvaas et al., 2017; Fadillah & Ismail, 2018).

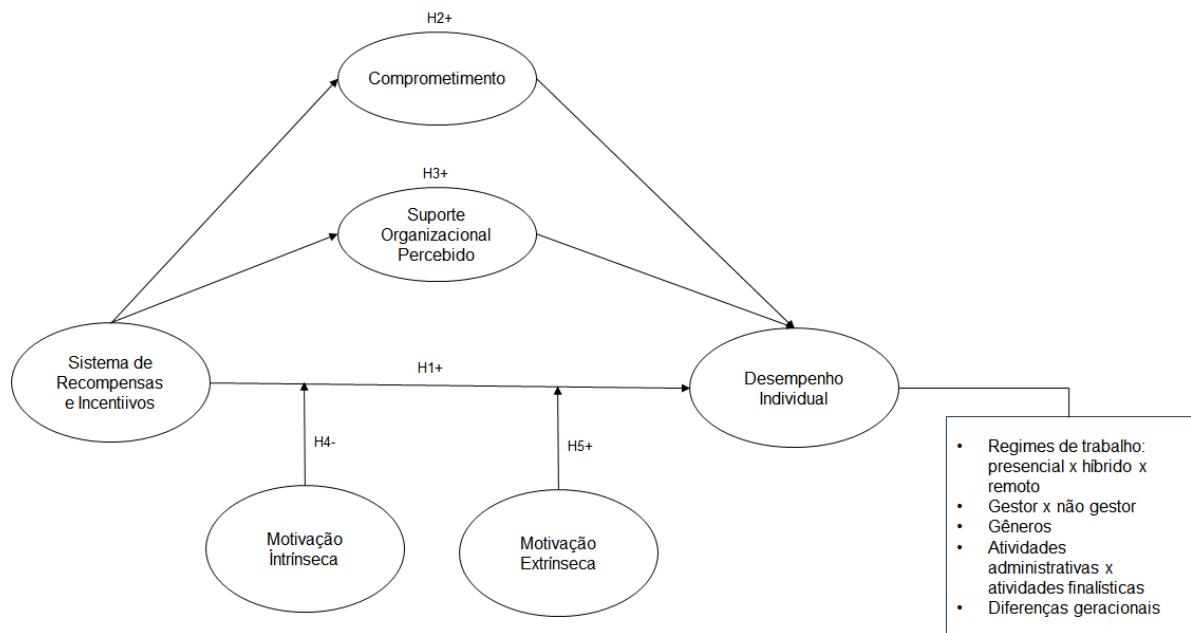
Apesar de frequentemente vinculada a recompensas financeiras, a motivação extrínseca deve ser interpretada de maneira mais abrangente, englobando comportamentos orientados para metas futuras, nas quais o dinheiro não necessariamente constitui o único elemento motivador (Locke & Schattke, 2019). Muitas decisões relacionadas a incentivos financeiros são tomadas de forma autônoma, o que evidencia a complexidade dos fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho (Locke & Schattke, 2019). A motivação extrínseca demonstra uma associação positiva com o controle de resultados, contribuindo significativamente para o aumento do desempenho (Van Der Kolk et al., 2019). Isso reforça a premissa de que incentivos atrelados a metas e resultados são estratégias eficazes para estimular a motivação extrínseca entre os colaboradores (Van Der Kolk et al., 2019).

Com base na fundamentação teórica apresentada, propõe-se a seguinte hipótese:

H5: A motivação extrínseca modera (fortalece) a relação positiva entre o sistema de recompensas e incentivos e o desempenho individual.

Consolidando a argumentação teórica e as hipóteses levantadas, tem-se o modelo de pesquisa proposto consolidado na Figura 1.

Figura 1: Modelo teórico proposto.



Fonte: Elaborado pela autora.

## **Capítulo 3**

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Com o objetivo de alcançar os objetivos propostos, este estudo adotou uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva, com delineamento transversal, fundamentada na coleta e análise de dados primários (Creswell & Creswell, 2021). A população-alvo foi composta por indivíduos que exerceram atividades profissionais sob os regimes presencial, remoto ou híbrido no território brasileiro, nos últimos cinco anos, uma vez que esses arranjos têm coexistido e se alternado no mercado de trabalho pós-pandemia, e buscou-se captar percepções sobre recompensas, suporte, comprometimento e desempenho que fossem representativas dessa diversidade de experiências, sem restringir os resultados a um único tipo de regime de trabalho.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário estruturado para autocompletamento, elaborado na plataforma Google Forms. Na introdução do questionário, foi apresentado um texto explicativo com as condições da pesquisa, solicitando aos respondentes a concordância quanto à participação, o que configurou o Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Em seguida, foi aplicada uma questão de controle, com o intuito de verificar se os participantes pertenciam ao público-alvo do estudo — ou seja, se exerceram atividade profissional remunerada no Brasil nos últimos cinco anos. Na sequência, foram aplicadas perguntas voltadas à caracterização sociodemográfica da amostra, abordando os seguintes aspectos: regime de trabalho, setor de atuação, manifestação biológica do sexo, idade, cargo ocupado (gestor vs. não gestor) e tipo de atividade exercida (administrativa vs. finalística, entendida como aquela diretamente relacionada à entrega principal de bens e serviços da organização, como atividades de atendimento

ao público, vendas, docência, assistência em saúde ou produção de bens). Por fim, foram apresentadas as afirmativas relacionadas aos construtos investigados nesta pesquisa.

Antes da aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com 13 participantes, que não indicou a necessidade de ajustes semânticos no instrumento. A distribuição do questionário foi realizada por meio de canais digitais, incluindo aplicativos de mensagens instantâneas, como WhatsApp, e redes sociais, como LinkedIn e Facebook, durante o período de 30 dias, entre 30 de junho e 30 de julho de 2025.

A amostra foi constituída por meio de uma técnica de amostragem não probabilística, do tipo bola de neve, adotada em razão da dificuldade de acesso a uma lista completa da população-alvo. Inicialmente, alguns participantes foram convidados a responder ao questionário e, posteriormente, indicaram outros profissionais com perfil semelhante, ampliando gradualmente a rede de respondentes. Essa abordagem é recomendada em estudos que envolvem grupos de difícil acesso e é amplamente utilizada em pesquisas sobre comportamento organizacional e percepções individuais (Biernacki & Waldorf, 1981; Freitas et al., 2000).

Visando assegurar o rigor estatístico da pesquisa, foi realizada uma análise de poder *a priori* por meio do software G\*Power, versão 3.1.9.1, sendo adotados, conforme Faul et al. (2009), os seguintes parâmetros: tamanho de efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ), nível de significância ( $\alpha = 0,05$ ), poder estatístico desejado igual 0,80 e três preditores, correspondente ao maior número de relações diretas recebidas por uma variável latente no modelo. O resultado indicou que o tamanho mínimo da amostra necessário para garantir poder estatístico adequado é de 77 respondentes. Ainda, segundo Bido e Silva (2019), para dar ainda maior confiabilidade ao estudo, busca-se

2 a três vezes a amostra mínima, o que foi alcançado, valor superado pela amostra válida deste estudo, que totalizou 265 respondentes.

As escalas utilizadas para a mensuração dos construtos deste estudo foram previamente validadas na literatura científica, assegurando sua consistência e aplicabilidade. O SRI foi avaliado por meio da escala composta por 10 itens proposta por Alkandi et al. (2023). O comprometimento organizacional foi mensurado com base na escala de Rego (2003), com foco exclusivo na dimensão afetiva, composta por 6 itens, por sua relevância para os objetivos desta pesquisa. O suporte organizacional percebido foi avaliado com 8 itens da escala desenvolvida por Affum-Osei et al. (2020). As variáveis de motivação intrínseca e motivação extrínseca foram medidas, respectivamente, com 6 e 4 itens, com base na escala validada por Kuvaas et al. (2017). Por fim, o desempenho individual foi mensurado com 4 itens da escala proposta por Yilmaz (2015).

Todas as percepções foram coletadas por meio de uma escala do tipo Likert de sete pontos, sendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (discordo parcialmente), 4 (neutro), 5 (concordo parcialmente), 6 (concordo) e 7 (concordo totalmente). As escalas validadas utilizadas encontram-se disponíveis no Apêndice A. Já o questionário completo — incluindo o Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido, a pergunta de controle, as afirmativas dos construtos e as questões de caracterização sociodemográfica — está apresentado no Apêndice B.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Essa técnica é apropriada para modelos com fins preditivos, com múltiplas variáveis latentes e indicadores, sendo amplamente empregada nas ciências sociais aplicadas (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2023). A estimativa do modelo foi realizada com o auxílio do

software *SmartPLS 4*, que oferece recursos avançados para análise de validade e confiabilidade dos construtos, além de testes de hipóteses e qualidade do modelo estrutural (Ringle et al., 2023).

A análise do perfil sociodemográfico da amostra revela que a maioria dos participantes atua em regime presencial (67,92%), enquanto 28,30% trabalham em regime híbrido e apenas 3,77% atuam de forma totalmente remota. Em relação ao setor de atividade, 58,87% pertencem ao setor privado, 39,25% ao setor público e 1,89% ao terceiro setor. Quanto à manifestação biológica do sexo, 57,74% dos respondentes se identificaram como do sexo feminino e 42,26% como do sexo masculino. Em relação à faixa etária, 49,43% possuem entre 40 e 54 anos, 33,96% entre 25 e 39 anos, 12,08% têm 55 anos ou mais e 4,53% têm até 24 anos. No que se refere à posição ocupada, 50,19% dos participantes não exercem cargos de gestão, 35,47% ocupam atualmente cargos de gestão e 14,34% já ocuparam esse tipo de função nos últimos cinco anos. Por fim, no que diz respeito ao tipo de atividade desempenhada, 57,36% atuam predominantemente em funções administrativas, 32,08% exercem tanto atividades administrativas quanto finalísticas, e 10,57% atuam exclusivamente em atividades finalísticas.

A Tabela 1 consolida a caracterização da amostra.

Tabela 1: Caracterização da amostra

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Regime de Trabalho</b>	Presencial	180	67,92%
	Remoto	10	3,77%
	Híbrido	75	28,30%
<b>Setor</b>	Público	104	39,25%
	Privado	156	58,87%
	Terceiro Setor	5	1,89%
<b>Sexo</b>	Feminino	153	57,74%
	Masculino	112	42,26%
<b>Idade</b>	Até 24 anos	12	4,53%
	25 a 39 anos	90	33,96%
	40 a 54 anos	131	49,43%
	55 anos ou mais	32	12,08%
<b>Cargo de Gestão</b>	Sim	94	35,47%

	Não	133	50,19%
	Já ocupei nos últimos 5 anos	38	14,34%
	Atividades Administrativas	152	57,36%
<b>Atividade Predominante</b>	Atividades Finalísticas	28	10,57%
	Ambos os tipos	85	32,08%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

A validação do modelo de mensuração contemplou a análise da validade convergente, verificada pelas cargas fatoriais, Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta ( $\rho_c$  e  $\rho_A$ ) e Variância Média Extraída (AVE), e da validade discriminante, avaliada pelo critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), que assegura a distinção entre construtos (Sarstedt et al., 2022). A significância das relações estruturais foi analisada considerando nível de 0,10, sendo preferíveis valores inferiores a 0,05 em estudos sociais (Bido & Silva, 2019).

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A avaliação inicial do modelo de mensuração seguiu as recomendações do PLS-SEM para validade convergente: cargas externas idealmente  $\geq 0,70$ , admitindo-se a permanência de indicadores na faixa 0,40–0,70 quando houver amparo teórico e quando os índices globais do construto (Alpha de Cronbach, rho\_a, rho\_c e AVE) permanecerem adequados (Hair et al., 2023; Sarstedt et al., 2022). As médias e desvios-padrão da Tabela 2 foram examinados para contextualizar a tendência central e a variabilidade das respostas, servindo de pano de fundo substantivo para a interpretação das cargas.

Tabela 2: Médias, desvios padrão e cargas externas das variáveis

Construtos		Média	Desvio Padrão	Carga Externa	
Sistema de Recompensas e Incentivos (SRI)	SRI3	Promoções por mérito são oferecidas de forma consistente na organização em que trabalho.	4,438	1,992	0,720
	SRI4	Opiniões e aspirações são respeitadas na organização em que trabalho.	4,857	1,577	0,681
	SRI5	A organização em que trabalho oferece incentivos financeiros suficientes para atender às minhas necessidades de vida.	4,325	1,913	0,767
	SRI6	A organização em que trabalho oferece incentivos aos colaboradores com base em desempenho.	3,989	2,038	0,843
	SRI7	A organização concede bônus aos trabalhadores de acordo com suas funções e de forma consistente com seu nível de desempenho.	3,543	2,058	0,839
	SRI8	A organização paga horas extras aos colaboradores que trabalham além do expediente.	3,800	2,426	0,547

(continua)

(continuação)

Construtos			Média	Desvio Padrão	Carga Externa
<b>Sistema de Recompensas e Incentivos (SRI)</b>	SRI9	A organização oferece auxílio-transporte adequado para os que moram em regiões mais distantes.	5,306	2,012	0,459
	SRI10	A organização concede incentivos financeiros adicionais aos colaboradores que atuam de forma profissional.	3,347	2,049	0,782
<b>Comprometimento (COM)</b>	COM1	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	5,404	1,559	0,872
	COM2	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	4,883	1,787	0,873
	COM3	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	5,162	1,771	0,864
	COM4	Ficaria muito satisfeito(a) se vivesse o resto de minha carreira nesta organização.	4,547	2,024	0,839
	COM5	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	4,570	1,818	0,802
	COM6	Não me sinto como um(a) simples empregado(a), pois sinto que esta organização também me pertence.	4,158	2,007	0,850
<b>Suporte Organizacional Percebido (SOP)</b>	SOP1	A organização valoriza minha contribuição para o seu bem-estar.	4,570	1,793	0,848
	SOP2	A organização não valoriza nenhum esforço extra da minha parte.	4,340	1,898	0,737
	SOP3	A organização ignoraria qualquer reclamação minha.	4,630	1,732	0,721
	SOP4	A organização realmente se importa com o meu bem-estar.	4,525	1,674	0,860
	SOP5	Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não perceberia.	4,377	1,840	0,779
	SOP6	A organização se preocupa com minha satisfação geral no trabalho.	4,404	1,708	0,844
	SOP7	A organização demonstra muito pouca preocupação comigo.	4,257	1,776	0,716
	SOP8	A organização sente orgulho das minhas conquistas no trabalho.	4,449	1,678	0,822
<b>Motivação Intrínseca (MI)</b>	MI1	As tarefas que realizo no trabalho, por si só, representam uma força motivadora na minha função.	4,574	1,691	0,803
	MI2	As tarefas que realizo no trabalho são agradáveis.	4,732	1,762	0,770
	MI3	Meu trabalho é significativo.	4,125	1,976	0,655
	MI4	Meu trabalho é muito empolgante.	3,992	1,836	0,874
	MI5	Meu trabalho é tão interessante que já é uma motivação por si só.	4,121	1,863	0,876
	MI6	Às vezes, fico tão envolvido(a) com o meu trabalho que quase esqueço tudo ao meu redor.	3,242	1,894	0,645

(continua)

(continuação)

Construtos			Média	Desvio Padrão	Carga Externa
<b>Motivação Extrínseca (ME)</b>	ME1	Se eu tiver que me esforçar além do normal no meu trabalho, preciso receber um pagamento extra.	5,072	1,416	0,781
	ME2	É importante para mim ter um incentivo externo para me motivar a fazer um bom trabalho.	5,347	1,249	0,836
	ME3	Incentivos externos, como bônus e benefícios, são essenciais para o meu desempenho no trabalho.	5,992	1,148	0,828
	ME4	Se me oferecessem uma remuneração melhor, eu teria feito um trabalho melhor.	4,921	1,512	0,732
<b>Desempenho Individual</b>	DI1	Eu concluo minhas tarefas no prazo.	6,098	1,086	0,753
	DI2	Eu cumpro/supero minhas metas.	6,026	0,915	0,864
	DI3	Certifico-me de que meu trabalho atende/excede os padrões de qualidade.	5,909	1,007	0,835
	DI4	Eu respondo rapidamente quando surgem problemas	6,075	0,889	0,759

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Como apresentado na Tabela 3, de uma forma geral, os construtos tendem à indiferença ou à concordância parcial, porém com desvios-padrão que mostram que, no primeiro caso, há os que discordam e os que concordam, e no segundo os que são indiferentes e os que concordam. Os resultados também evidenciam validade convergente para todos os construtos. Para isso, estimaram-se o Alpha de Cronbach, confiabilidade composta ( $\rho_A$  e  $\rho_c$ ) e a variância média extraída (AVE), adotando-se os limiares recomendados para PLS-SEM ( $\alpha \geq 0,70$ ;  $\rho_A$  e  $\rho_c \geq 0,70$ ; AVE  $\geq 0,50$ ), conforme Sarstedt et al. (2022) e Ringle et al. (2023)

Tabela 3: Validade convergente

Construto	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Coeficiente de Confiabilidade ( $\rho_A$ )	Coeficiente de Confiabilidade ( $\rho_c$ )	Variância Média Extraída (AVE)
<b>SRI</b>	4,200	1,429	0,860	0,883	0,891	0,513
<b>COM</b>	4,787	1,553	0,923	0,925	0,940	0,723
<b>SOP</b>	4,444	1,403	0,917	0,938	0,931	0,629
<b>MI</b>	5,106	1,135	0,864	0,880	0,900	0,602
<b>ME</b>	3,870	1,503	0,807	0,813	0,873	0,633
<b>DI</b>	6,027	0,783	0,819	0,844	0,879	0,647
<b>Obs.:</b>			<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,7</b>	<b>&gt;0,5</b>

Nota: SRI: Sistema de Recompensas e Incentivos; COM: Comprometimento; SOP: Suporte Organizacional Percebido; MI: Motivação Intrínseca; ME: Motivação Extrínseca; DI: Desempenho Individual.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

A validade discriminante foi avaliada pelo Rácio Heterotrait–Monotrait (HTMT), recomendado no PLS-SEM por sua maior sensibilidade para detectar falta de discriminação entre construtos, quando comparado a outros critérios, como Fornell–Larcker e cargas cruzadas (Sarstedt et al., 2022). Adotaram-se como pontos de corte HTMT < 0,85, indicando distinção entre os construtos (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2023; Sarstedt et al., 2022). Em consonância com esse procedimento, a Tabela 4 mostra que todos os coeficientes HTMT permaneceram abaixo de 0,85, confirmando a validade discriminante entre os construtos.

Tabela 4: Validade discriminante (htmt)

COM	DI	ME	MI	SOP	SRI
<b>COM</b>					
DI	0,104				
ME	0,130	0,096			
MI	0,759	0,271	0,082		
SOP	0,713	0,119	0,249	0,616	
SRI	0,631	0,122	0,144	0,500	0,681

**Obs.: Todos os valores abaixo de 0,85**

Nota: SRI: Sistema de Recompensas e Incentivos; COM: Comprometimento; SOP: Suporte Organizacional Percebido; MI: Motivação Intrínseca; ME: Motivação Extrínseca; DI: Desempenho Individual.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Em síntese, os resultados das Tabelas 3 e 4 corroboram a confiabilidade e a validade do modelo de mensuração: há consistência interna e convergência dentro de cada construto, bem como discriminação adequada entre eles, em conformidade com os limiares recomendados na literatura (Hair et al., 2023; Sarstedt et al., 2022, Ringle et al., 2023). Tais evidências asseguram a robustez do instrumento e respaldam a utilização do modelo nas análises estruturais subsequentes.

## 4.2. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

A avaliação do modelo estrutural seguiu as recomendações consolidadas para PLS-SEM, com ênfase na inspeção dos coeficientes padronizados ( $\beta$ ), seus intervalos

de confiança e p-valores obtidos via *bootstrapping*, bem como na análise de efeitos indiretos (mediações) e de termos de interação (moderações) quando especificados (Hair et al., 2019; Hair et al., 2023; Sarstedt et al., 2022, Ringle et al., 2023). Os efeitos diretos e indiretos do modelo, relativos às hipóteses testadas, podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5: Efeitos diretos e indiretos do modelo proposto

	<b>β</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Estatística t</b>	<b>p-valor</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Conclusão</b>
SRI -> DI	-0,064	0,076	0,845	0,398	H1 (+)	Não confirmada
SRI -> COM -> DI	-0,079	0,057	1,403	0,161	H2 (+)	Não confirmada
SRI -> SOP -> DI	0,014	0,072	0,199	0,842	H3 (+)	Não confirmada
MI x SRI -> DI	0,231	0,063	3,661	0,000	H4 (-)	Não confirmada
ME x SRI -> DI	-0,021	0,058	0,368	0,713	H5 (+)	Não confirmada

Nota: SRI: Sistema de Recompensas e Incentivos; COM: Comprometimento; SOP: Suporte Organizacional Percebido; MI: Motivação Intrínseca; ME: Motivação Extrínseca; DI: Desempenho Individual.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

O efeito direto do sistema de recompensas e incentivos (SRI) sobre o desempenho individual (DI), H1, não alcançou significância estatística ( $\beta = -0,064$ ;  $p = 0,398$ ). De modo análogo, as relações de mediação pelo comprometimento (COM) (SRI → COM → DI:  $\beta = -0,079$ ;  $p = 0,161$ ) e pelo suporte organizacional percebido (SOP) (SRI → SOP → DI:  $\beta = 0,014$ ;  $p = 0,842$ ), H2 e H3, respectivamente, também não foram confirmadas.

Adicionalmente, observou-se a moderação significativa da motivação intrínseca (MI) na relação entre SRI e DI (MI × SRI → DI:  $\beta = 0,231$ ;  $t = 3,661$ ;  $p < 0,000$ ), indicando que níveis mais elevados de MI potencializam o efeito de SRI sobre o desempenho. Embora significativa a 99%, o efeito esperado era negativo e não positivo, portanto, H4 não foi confirmada. Igualmente, a moderação da motivação extrínseca (ME) não foi significativa (ME × SRI → DI:  $\beta = -0,021$ ;  $p = 0,713$ ), de modo que a hipótese H5 não foi confirmada. Em consonância com as boas práticas em PLS-

SEM a interpretação de moderação deve se apoiar no sinal e na significância do termo de interação e, quando pertinente, em análises de inclinação simples e gráficos de efeitos condicionais para ilustrar o padrão moderador observado (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2022).

Em conjunto, os achados indicam ausência de efeitos diretos e indiretos detectáveis do SRI sobre o desempenho individual na amostra analisada, em consonância com as boas práticas de interpretação que privilegiam significância e magnitude dos caminhos, evitando a sobreleitura de coeficientes não significativos (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2022).

Os coeficientes de determinação ( $R^2$  e  $R^2$  ajustado) fornecem indicações sobre o poder explicativo do modelo e os resultados encontrados para o construto latente DI foram de 0,064 e 0,046, respectivamente. Isso indica que o SRI explica uma parcela pequena de DI (Hair et al., 2019). O tamanho do efeito ( $f^2$ ), conforme Cohen (1988), indicou impacto inexistente em DI (0,000).

Analisa-se ainda o fator de inflação da variância (VIF), cujo objetivo é identificar eventuais problemas de colinearidade entre os construtos. De acordo com Sarstedt et al. (2022), os resultados devem apresentar idealmente valores menores que 3 e, no limite valores abaixo de 5 (Hair et al., 2019). Nesta pesquisa, os indicadores dos construtos obtiveram valores entre 1,1435 e 4,124, demonstrando não haver problemas de colinearidade.

A capacidade preditiva da amostra foi avaliada por meio do *Cross-Validated Predictive Ability Test* (CVPAT), em linha a literatura que recomenda comparar o desempenho do modelo a *benchmarks* alternativos (no caso, média ingênua e modelo linear) e reportar diferenças estatisticamente significativas (Sharma et al., 2023). Os resultados encontram-se na Tabela 6. Tomando a média dos indicadores (IA) como

critério, verificam-se diferenças significativas para o índice geral, mas não para DI ( $p = 0,185$ ). Em comparação ao *benchmark* linear (LM), mais exigente, as diferenças foram significativas tanto para DI quanto para o indicador geral. Considerando o conjunto dos resultados, o modelo apresenta vantagem preditiva robusta em ambas as análises de *benchmark* e o desempenho competitivo frente ao *benchmark* linear. Essa leitura está alinhada às diretrizes de avaliação preditiva em PLS-SEM que priorizem métricas *out-of-sample* quando o objetivo é previsão (Shmueli et al., 2019; Sharma et al., 2023).

Tabela 6: Poder de predição do modelo – teste de capacidade preditiva com validação cruzada (CVPAT)

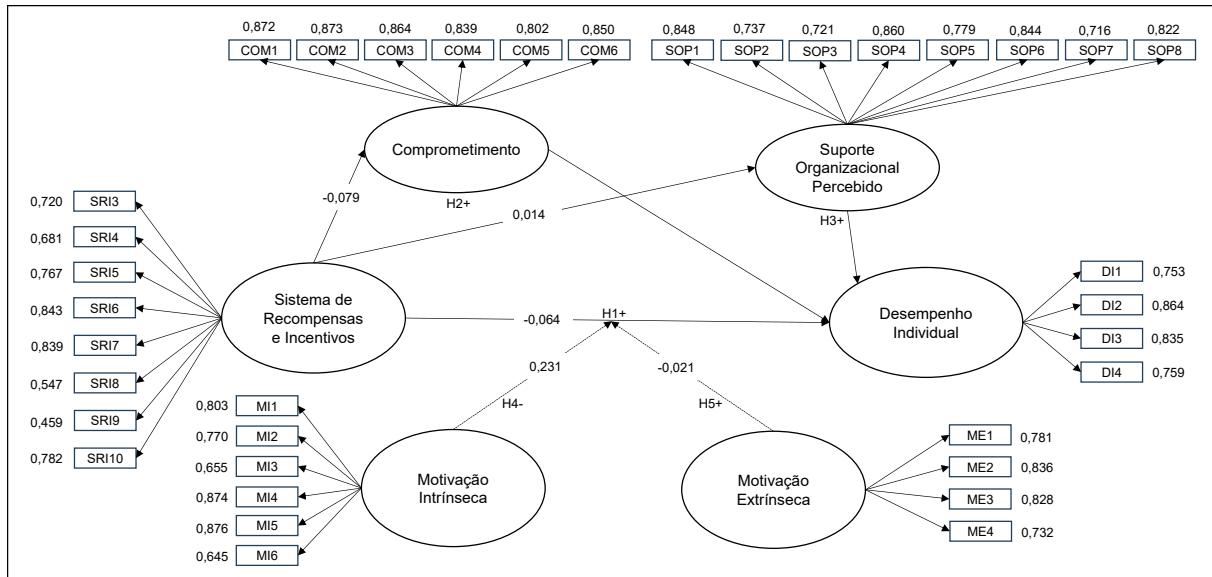
Média dos indicadores (IA)			Modelo linear (LM)			
Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor	
DI	-0,037	1,327	0,185	-0,088	2,890	0,004
Geral	-0,619	6,180	0,000	0,237	3,651	0,000

Nota: COM: Comprometimento; SOP: Suporte Organizacional Percebido; DI: Desempenho Individual  
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Do ponto de vista substantivo, os achados ressaltam que qualidade motivacional intrínseca é um recurso que amplifica a efetividade dos incentivos no desempenho, enquanto os efeitos diretos e mediações via COM e SOP não se confirmam na amostra.

Por fim, a Figura 2 mostra o diagrama de caminhos do modelo proposto com os resultados encontrados.

Figura 2: Diagrama de caminhos do modelo proposto



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados do modelo estrutural indicam, em primeiro lugar, a ausência de efeito direto do sistema de recompensas e incentivos sobre o desempenho individual na amostra analisada, bem como a não confirmação das mediações por comprometimento afetivo e por suporte organizacional percebido. Em termos de hipóteses, isso significa que uma parte relevante das relações originalmente postuladas não foi suportada pelos dados, ainda que os sentidos esperados dos efeitos fossem consistentes com a literatura. Tal padrão dialoga com estudos que alertam para a não linearidade e para a contingência contextual da relação entre incentivos e desempenho, sobretudo quando os esquemas de recompensa são heterogêneos, percebidos de modo desigual pelos trabalhadores ou combinam múltiplas formas de incentivos financeiros e não financeiros (Bonner & Sprinkle, 2002; Kuvaas, 2006; Kuvaas & Dysvik, 2009; Belle & Cantarelli, 2015).

A ausência de efeito direto de SRI sobre o desempenho individual pode ser interpretada em pelo menos duas direções. De um lado, reforça a ideia de que recompensas, por si sós, não garantem melhor desempenho, sobretudo quando a percepção de justiça, contingência e clareza de critérios é ambígua (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kuvaas, 2006; Kuvaas et al., 2020). De outro, sugere que o impacto dos sistemas de recompensas tende a se manifestar de forma mais indireta, por meio de estados motivacionais, percepções de suporte e vínculos afetivos, em vez de produzir um acréscimo linear e imediato no desempenho. O fato de as mediações por comprometimento afetivo e suporte organizacional percebido não terem sido confirmadas nesta amostra pode refletir tanto diferenças setoriais e organizacionais quanto variações na forma como as práticas de recompensa são comunicadas e

interpretadas, o que reduz a probabilidade de efeitos consistentes em um delineamento transversal.

Ainda assim, emerge um achado relevante: o efeito de moderação da motivação intrínseca na relação principal foi significativo, porém positivo, ao contrário do sinal negativo esperado na formulação da hipótese. Na prática, isso indica que níveis mais elevados de motivação intrínseca intensificam o impacto do sistema de recompensas e incentivos sobre o desempenho individual, em vez de enfraquecê-lo. Em contraste, a moderação por motivação extrínseca, embora teoricamente esperada como um fator que fortaleceria a relação positiva entre SRI e desempenho, não apresentou significância estatística.

Do ponto de vista teórico, esse padrão pode ser interpretado à luz da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000b; Gagné & Deci, 2005; Gagné et al., 2022). Contextos de trabalho que contribuem para satisfazer necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento tendem a favorecer formas mais autodeterminadas de motivação e, consequentemente, resultados superiores em termos de desempenho e bem-estar. Quando os incentivos são percebidos como informativos e de suporte, em vez de controladores, eles podem coexistir com altos níveis de motivação intrínseca e até mesmo amplificar seus efeitos, o que se aproxima de uma lógica de complementaridade entre motivação intrínseca e recompensas externas.

Esse resultado também é compatível com a meta-análise de Cerasoli et al. (2014), que mostra que a motivação intrínseca se relaciona mais fortemente à qualidade do desempenho, enquanto incentivos externos tendem a se associar sobretudo à quantidade de desempenho. Em contextos em que as recompensas não são vivenciadas como elemento puramente controlador, mas como reconhecimento e

apoio, é plausível que indivíduos altamente motivados intrinsecamente utilizem os incentivos como recurso adicional para canalizar esforço e manter padrões elevados de entrega, em vez de terem sua motivação “abafada”. Também dialoga com evidências de que sistemas de controle de resultados, quando percebidos como “habilitadores” e autonomia-suporte, podem elevar simultaneamente motivação e desempenho (Van der Kolk et al., 2019). Essas referências ajudam a explicar por que a moderação da motivação intrínseca apareceu de forma positiva, ao passo que a motivação extrínseca não desempenhou o papel esperado.

O não suporte à moderação da motivação extrínseca pode estar relacionado, por sua vez, a diferentes fatores. Em termos conceituais, estudos têm mostrado que a motivação extrínseca tende a predizer mais fortemente indicadores quantitativos (volume, velocidade) do que dimensões qualitativas do desempenho, além de ser mais sensível às características específicas do sistema de recompensas (Cerasoli et al., 2014; Kuvaas et al., 2017). Em termos metodológicos, é possível que, nesta amostra, haja restrição de variância ou sobreposição entre diferentes formas de motivação extrínseca (mais controladas vs. mais internalizadas), reduzindo sua capacidade de atuar como moderadora distinta. Em outras palavras, a motivação extrínseca pode não se diferenciar de maneira suficientemente clara, na experiência dos respondentes, para produzir efeitos moderadores estáveis na relação entre SRI e desempenho.

A interpretação dos achados também precisa considerar a heterogeneidade da amostra. A composição predominante por trabalhadores presenciais (68%), com maior participação do setor privado em relação ao público, e a presença de diferentes tipos de atividade (administrativa vs. finalística), bem como de regimes de trabalho presencial, híbrido e remoto, sugerem que a percepção dos construtos centrais

(recompensas, motivação, comprometimento, suporte organizacional e desempenho) não é homogênea entre os respondentes. Evidências sobre trabalho remoto e arranjos flexíveis indicam que o significado de reconhecimento, suporte e justiça pode variar conforme o regime de trabalho, o grau de autonomia, as demandas de conciliação trabalho–família e a natureza da atividade desempenhada (Davidescu et al., 2020; Farooq & Sultana, 2022; Daniel, 2022). Assim, é plausível que a mesma prática de recompensas seja interpretada de forma distinta por trabalhadores presenciais, híbridos e remotos, o que tende a “diluir” relações globais no modelo estrutural.

Nesse sentido, a ausência de efeitos significativos em algumas hipóteses pode refletir efeitos diferenciados entre subgrupos (por exemplo, regime presencial vs. híbrido/remoto, setor público vs. privado, funções administrativas vs. finalísticas) que não foram explorados no presente estudo. Do ponto de vista analítico, essa possibilidade abre espaço para a realização de análises multigrupo em pesquisas futuras, especialmente com procedimentos de PLS-SEM voltados a comparar invariância e diferenças de parâmetros entre grupos (por exemplo, entre trabalhadores presenciais e híbridos). Tal estratégia permitiria verificar se o impacto do SRI sobre o desempenho, bem como os papéis de motivação, comprometimento e suporte, se comportam de maneira distinta conforme o arranjo de trabalho e o contexto organizacional.

Além disso, o método de amostragem por bola de neve e o delineamento transversal impõem limitações adicionais. A natureza não probabilística restringe a generalização dos resultados para a população de trabalhadores brasileiros, ao passo que o recorte transversal impede estabelecer relações causais firmes entre SRI, motivação, comprometimento, suporte e desempenho. Ainda assim, a adequação do poder estatístico, a qualidade das medidas e a avaliação preditiva out-of-sample

conferem robustez interna às análises, sugerindo que os padrões observados não são fruto apenas de flutuações amostrais.

Em conjunto, os resultados apontam que “quanto” se recompensa pode ser menos decisivo do que “como” os incentivos são percebidos, interpretados e integrados à experiência de trabalho. Quando as práticas de recompensa dialogam com autonomia, competência e relacionamento, a motivação intrínseca tende a potencializar seus efeitos sobre o desempenho. Por outro lado, comprometimento e suporte organizacional percebido não se mostraram mediadores relevantes nesta amostra, possivelmente em função da heterogeneidade setorial e de regimes de trabalho, de desalinhamentos de expectativas em relação às práticas de SRI ou de janelas temporais curtas para a internalização de percepções e vínculos. Esses achados reforçam a necessidade de análises mais finas por subgrupos e de estudos longitudinais que permitam acompanhar como mudanças em sistemas de recompensas e no contexto de trabalho pós-pandemia repercutem, ao longo do tempo, na motivação e no desempenho individual.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo examinou a relação entre sistemas de recompensas e incentivos e o desempenho individual, testando mediações por comprometimento e suporte organizacional percebido, e moderações por motivações intrínseca e extrínseca. Os resultados indicam ausência de efeitos diretos, mediações entre sistemas de recompensas e incentivos e o desempenho individual e a moderação da motivação extrínseca na referida relação direta. Entretanto, a motivação intrínseca exerce moderação positiva, amplificando o efeito de entre sistemas de recompensas e incentivos e o desempenho individual, o que não era o efeito esperado.

Como contribuição teórica, o estudo nuança a expectativa clássica de um elo direto e estável entre incentivos e desempenho, reiterando o caráter contingente dessa relação, em linha com evidências que apontam para efeitos dependentes de contexto, desenho do sistema de recompensas e percepções de justiça e controle. Os resultados mostram que a qualidade motivacional, em particular a motivação intrínseca, potencializa a efetividade das recompensas e incentivos, dialogando com a Teoria da Autodeterminação e com estudos que destacam a importância de formas mais autodeterminadas de motivação para o engajamento e o desempenho. Por outro lado, o estudo não sugere, no recorte analisado, que suporte organizacional percebido e comprometimento afetivo operem como mecanismos mediadores do efeito do SRI sobre o desempenho individual, oferecendo um contraponto a evidências setoriais específicas que apontam tais construtos como elos relevantes na cadeia recompensas, atitudes, resultados e indicando a possível importância de configurações de contexto (setor, tipo de atividade, regime de trabalho) para a emergência desses efeitos.

As contribuições práticas são relevantes para os gestores e áreas de pessoas, pois os achados recomendam: desenhar recompensas “autonomia-suporte”: comunicar critérios, reforçar *feedbacks* de competência, ampliar oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, maximizando a motivação intrínseca e, com isso, o retorno dos incentivos. Combinar recompensas financeiras e não financeiras com clareza de metas e justiça percebida, evitando leituras de controle que possam neutralizar ganhos motivacionais.

Houve limitações na pesquisa. O delineamento transversal e a amostragem por bola de neve limitam inferências causais e a generalização dos resultados. O uso exclusivo de autorrelato também pode envolver viés de método comum. Além disso, a operacionalização do SRI, embora válida, pode capturar subdimensões percebidas de modo heterogêneo entre setores e regimes de trabalho. A não delimitação e o não tratamento analítico específico dos diferentes regimes (presencial, híbrido e remoto) configuram outra limitação, na medida em que possíveis diferenças na forma como recompensas, suporte, comprometimento e desempenho são percebidos em cada arranjo de trabalho podem ter sido “diluídas” nas estimativas globais do modelo.

Para pesquisas futuras, recomendam-se: 1) delineamentos longitudinais e experimentais, capazes de capturar as dinâmicas temporais de (auto)internalização motivacional; 2) uso de múltiplas fontes de dados, autoavaliação, pares, supervisores e indicadores objetivos, a fim de mitigar viés de método comum, 3) estudos comparativos por setor e por regime de trabalho (presencial, híbrido, remoto), examinando justiça organizacional e alinhamento pessoa–trabalho, 4) investigação de pacotes integrados de recompensas (financeiras, reconhecimento e desenvolvimento) e dos estilos de liderança, que modulam sua interpretação; e 5) avaliação de controles habilitadores e de práticas de desenho do trabalho que favoreçam autonomia,

competência e relacionamento, em consonância com a Teoria da Autodeterminação e a literatura sobre controles habilitadores. Quando pertinente, recomenda-se ainda testar invariância de medidas entre grupos e realizar análises de mediação/moderação múltipla para refinar os mecanismos explicativos.

O estudo reforça que incentivos eficazes não operam no vácuo: seu impacto depende do significado que os trabalhadores lhes atribuem e de quanto o contexto sustenta a motivação intrínseca. Projetar sistemas de recompensa como mecanismo de suporte, e não de mero controle, parece ser a alavanca que transforma incentivos em desempenho.

## REFERÊNCIAS

- Affum-Osei, E., Adom Asante, E., Kwarteng Forkouh, S., & Abdul-Nasiru, I. (2020). Career adaptability and ambidextrous behavior among customer-service representatives: the role of perceived organizational support. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 4-18. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1594241>
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson.
- Ahmed, I., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Mohamad Amin, S., & Musarrat Nawaz, M. (2013). A social exchange perspective of the individual guanxi network: Evidence from Malaysian-Chinese employees. *Chinese Management Studies*, 7(1), 127-140. <https://doi.org/10.1108/17506141311307640>
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of management Development*, 34(7), 867-880. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0115>
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on workers performance in an organization. *Journal of social sciences*, 8(1), 7-12. [10.1080/09718923.2004.11892397](https://doi.org/10.1080/09718923.2004.11892397)
- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M. M., & Saqib, S. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes; mediating role of perceived organizational support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461-470. [10.4236/jssm.2015.84047](https://doi.org/10.4236/jssm.2015.84047)
- Akanpaadgi, E., Kuuyelleh, E. N., & Adam, A. (2024). Performance management and contextual performance in technical universities. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100788. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100788>
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of vocational behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of business and Management*, 6(2), 9-15. [10.9790/487X-0620915](https://doi.org/10.9790/487X-0620915)
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., & Blaigue, L. (2025). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*, 17(2), 237-260. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0165>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the Saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence

- of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415. <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR/Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27, 123-147. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Barreto, C. S. (2023). *Compromisso além do salário: a relação entre o compromisso organizacional, o papel da percepção das práticas dos benefícios, a percepção de suporte organizacional e a percepção e justiça* [Dissertação de mestrado]. <http://hdl.handle.net/10400.26/49790>
- Bari, N., Arif, U., & Shoaib, A. (2013). Impact of non-financial rewards on employee attitude and performance in the workplace. A case study of Business Institute of Karachi. *International Journal of Scientific and Engineering Research, Pakistan*, 4(7), 2554-2559.
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2015). Monetary incentives, motivation, and job effort in the public sector: An experimental study with Italian government executives. *Review*

of Public Personnel Administration, 35(2), 99-123.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X13520460>

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.  
<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>

Bido, D., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.  
<https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>

Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303-345.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Cardoso, L. L., & Petri, S. M. (2023). Avaliação de desempenho de pessoal em trabalho não presencial: Quais indicadores estão presente na literatura para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(6), 9358–9374. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2305>

Castro, M. L. M. de., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Gomes, J. F. D. S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139-1169.  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0132>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980. [10.1037/a0035661](https://doi.org/10.1037/a0035661)

Cheng, B., & Gu, J. (2022). The test based on meta-analysis on “does workaholism prefer task performance or contextual performance?”. *Frontiers in Psychology*, 13, 860687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.860687>

- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166-179. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Chien, M. H. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *Journal of American academy of business*, 4(1/2), 289-291.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95-S120. <https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Costa, S. C., Gomide Junior, S., Oliveira Silva, Á. F., & Oliveira, L. C. (2023). Impacto do capital psicológico no desempenho bruto dos vendedores de televendas em uma empresa atacadista distribuidor. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 39, e39511. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e39511.en>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa:- Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(88), 29-45. <https://doi.org/10.1590/1808-057X202114660>
- Dahis, R., Schiavon, L., & Scot, T. (2024). Selecting top bureaucrats: Admission exams and performance in Brazil. *Review of Economics and Statistics*, 1-18. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_01311](https://doi.org/10.1162/rest_a_01311)
- Daniel, A. N. A. (2022). *Home sweet office? O desempenho dos trabalhadores do Serpro: O que mudou com o surto da Covid-19?* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Ceará]. UECE Repositório Institucional.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. 10.1037/0033-2909.125.6.627
- Demo, G., Martins, P. de R., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance* 20(2), 237. 10.14210/alcance.v20n2.p237-254
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público*, 67(2), 147–172. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 53. <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Fadillah, R. B. M. Y. D., & Ismail, B. (2018). The effect of incentive system on job performance motivation as mediator for public sector organization in Uae. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.7), 380-388.
- Farooq, R., & Sultana, A. (2022). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2020-0173>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. DOI:10.3758/BRM.41.4.1149
- Fernandes, A. J., & Fernandes, N. P. (2023). Suporte organizacional e capital social: Evidências em empresas públicas e privadas de Brasil, Moçambique e Angola. *Revista Percurso*, 5(2), 1–20.
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: O papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140–162. <https://pdfs.semanticscholar.org/f9f2/8f279885f10bce69f48e07fbfe6cee2b9e60.pdf>

- Fleury, L. F. O., Formiga, N. S., Souza, M. A., & de Souza, M. A. F. (2017). Escala de Percepção de Suporte Organizacional: Evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. *Psicologia em Pesquisa*, 11(1), 1–11. [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-12472017000100011](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472017000100011)
- Formiga, N. S., Fleury, L. F. de. O., & Souza, M. A. de. (2014). Evidências de validade da Escala de Percepção de Suporte Organizacional em funcionários de empresa pública e privada. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 5(2), 60–76. <https://doi.org/10.5433/2236-6407.2014v5n2p60>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105–112. <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3503105.pdf>
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Friedrich, J., Becker, M., Kramer, F., Wirth, M., & Schneider, M. (2020). Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research*, 106, 341-352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.009>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. <https://www.nature.com/articles/s44159-022-00056-w>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>
- Ghosh, S. (2020, May 10). Working from home: Monitoring employee productivity in the times of lockdown. *Financial Express*. <https://www.financialexpress.com/jobs-career/work-from-home-monitoring-employee-productivity-in-the-times-of-lockdown-1967197/>
- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management*, 3(8), 148-156. <https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2020/08/P38148156.pdf>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the*

*Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Huo, C., Dar, A. A., Nawaz, A., Hameed, J., Pan, B., & Wang, C. (2021). Groundwater contamination with the threat of COVID-19: insights into CSR theory of Carroll's pyramid. *Journal of King Saud University-Science*, 33(2), 101295. [10.1016/j.jksus.2020.101295](https://doi.org/10.1016/j.jksus.2020.101295)

Hsu, C. P., Chiang, C. Y., Chang, C. W., Huang, H. C., & Chen, C. (2015). Enhancing the commitment of nurses to the organisation by means of trust and monetary reward. *Journal of nursing management*, 23(5), 567-576. <https://doi.org/10.1111/jonm.12180>

Ingsih, K., Astuti, S. D., & Asri, D. I. P. (2017). Compensation as the most important factor in improving employee's Performance. *International Journal of Economic Research*, 14(6), 105-119.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business research*, 58(6), 705-714. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>

Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices on perceived organizational support and turnover intentions: Evidence from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 103–119. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.847292>

Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International journal of industrial ergonomics*, 37(6), 515-523. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.02.006>

Knox, S., & Walker, D. (2003). Empirical developments in the measurement of involvement, brand loyalty and their relationship in grocery markets. *Journal of Strategic marketing*, 11(4), 271-286. <https://doi.org/10.1080/0965254032000159072>

Kolluru, M. (2021). Association between rewards and employee performance: An empirical research on Omani banks. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 5(1). <https://doi.org/10.22495/cgsrv5i1p2>

Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. DOI:10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. DOI:10.1097/JOM.0000000000000113
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Legault, L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. In *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 2416-2419). Springer, Cham.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Li, Z., Akouatcha, H. G., Akram, U., & Anaba, O. A. (2021). Information and communication technology and organizational performance during COVID-19 pandemic: the role of organizational commitment, growth mindset, and entrepreneurial orientation. *Frontiers in Psychology*, 12, 752193. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.752193>
- Liu, W., & Liu, Y. (2022). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in public health*, 9, 778101. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>

- Liu, X., Jing, Y., & Sheng, Y. (2023). Work from home or office during the COVID-19 pandemic: The different chain mediation models of perceived organizational support to the job performance. *Frontiers in Public Health*, 11, 1139013. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1139013>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Lorenzo, D. K. (2001). *A Manager's Guide to Reducing Human Errors: Improving Human Performance in the Process Industries*. IHS.
- Lussier, R. N. (2006). *Management Fundamentals: Concepts, application, skill development* (3<sup>a</sup>). Thomson.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Maqsoom, A., Babar, Z., Shaheen, I., Abid, M., Kakar, M. R., Mandokhail, S. J., & Nawaz, A. (2021). Influence of construction risks on cost escalation of highway-related projects: exploring the moderating role of social sustainability requirements. *Iranian Journal of Science and Technology, Transactions of Civil Engineering*, 45, 2003-2015.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review google schola*, 2, 21-28.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human*

*Resource Management*, 30(18), 2581-2604.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>

Medeiros, C. A. F. (2004). *Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras* [Tese de doutorado]. Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/>

Meilani, Y. F. C. P., & Barry, R. R. (2021). Reward System, Healthy Organizational Culture to Employee Performance with Motivation as Mediating in Indonesia's Higher Education During Pandemic COVID-19. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(2), 455-466. <https://doi.org/10.26858/ja.v8i2.25121>

Melo Júnior, A. A., & Helal, D. H. (2022). *Suporte organizacional percebido e vínculos organizacionais: Um estudo com trabalhadores terceirizados de uma instituição federal de ensino superior*. [Apresentação de trabalho]. Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública. <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/542>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 225-245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation and benefits* (12th ed.). McGraw-Hill.

Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53.

Nascimento, L., Cruz, C., & Correia, M. F. (2025). Work performance: The role of sustainable human resource management and sustainability concerns. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 27(2), e20250029. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v27i02.4300>

Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 120–138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C., & Imhanrenialena, B. O. (2019). Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the Litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-16.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29–51. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>
- Oliveira, R. S. de., Almeida, M. N., & Lavarda, C. E. F. (2024). Integração eficaz: envolvimento, avaliação e comprometimento organizacional. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 29(3), 3-17. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/84432>
- Pavalache-IIlie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.156>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1998). Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 79-100. <https://doi.org/10.1108/03090569810197480>
- Prasad, P., & Sana, A. (2020). Employees of different levels of hierarchy and their role and contribution towards team effectiveness in a service sector organization. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 2736-2742.
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoub, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(30), 1-23. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de administração de empresas*, 43(4), 25-35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2023). *SmartPLS 4 Manual*. SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com/documentation/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Rocha, M. V. de. A., Becatini, S. Z., & Amaral, J. V. (2024). Percepções de justiça e comprometimento organizacional em participantes de arranjos de trabalho alternativos. *Revista de Administração da UEG*, 15, 1-17. [https://www.revista.ueg.br/index.php/revista\\_administracao/article/view/15244](https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/15244)
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2023). Does perceived organizational support matter? The effect of high-commitment performance management on performance and deviant behavior via POS. *Frontiers in Psychology*, 13, 837481. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.837481>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)
- Salolomo, B., & Agbaeze, E. K. (2019). Effect of work-life balance on performance of money deposit banks in south-south Nigeria. *Management Science Letters*, 9(4), 535-548. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.1.009>
- Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2017-0110>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Lienggaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schiemann, W. A. (2009). Aligning performance management with organizational strategy, values, and goals. *Performance management: Putting research into action*, 45-87.
- Sharma, P. N., Lienggaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: Extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662–1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>
- Simanjuntak, (2011). *Manajemen & Evaluasi Kerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 3 ed.

- Siqueira, M. M. M. (2008). Construção e validação da Escala de Percepção de Suporte Social. *Psicologia em Estudo*, 13(2), 381–388. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722008000200021>
- Siu, O.-L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 16(2), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9513-8>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11/12), 2322–2347.
- Stombelli, V. M. (2020). Corporate Social Responsibility in hospitality: are sustainability initiatives really sustainable? Case examples from CitizenM, Lefay and Six Senses. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(5), 525-545. <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2020-0041>
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65-75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Tahlyan, D., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Said, M., Shaheen, S., Walker, J., & Johnson, B. (2024). In-person, hybrid or remote? Employers' perspectives on the future of work post-pandemic. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 190, 104273. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2024.104273>
- Tamashiro, H. R. da. S., Neri, J. M. C., do Nascimento, C. A. X., Ferreira, V. A. M., Galli, L. C. do L. A., & Lisboa, T. C. (2021). Influência das práticas das recompensas organizacionais sobre o comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho. *Brazilian Journal of Development*, 7(8), 76066–76099. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-026>
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International journal of innovation, management and technology*, 3(5), 566-572.
- Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., & ter Bogt, H. J. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107-115. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.12.001>

- Waldman, D. A., & Spangler, W. D. (1989). Putting together the pieces: A closer look at the determinants of job performance. *Human Performance*, 2(1), 29-59. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup0201\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0201_2)
- Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1450-6661/2015/1450-66611501034Y.pdf>
- Zahoor, H., Khan, R. M., Nawaz, A., Ayaz, M., & Maqsoom, A. (2022). Project control and forecast assessment of building projects in Pakistan using earned value management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(2), 842-869. <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2020-0989>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844. <https://doi.org/10.1002/job.2076>

## APÊNDICE A – ESTRUTURA DOS CONSTRUTOS E VARIÁVEIS DO ESTUDO

Construto	Código	Afirmações Originais	Afirmações Adaptadas	Fonte
Sistema de Recompensas e Incentivos	SRI1	Financial incentives are important to me and to my desire to excel at my job.	Incentivos financeiros são importantes para mim e para o meu desejo de me destacar no trabalho.	Alkandi et al. (2023)
	SRI2	Moral incentives (non-financial) are important to me and my desire to excel at my job.	Incentivos morais (não financeiros) são importantes para mim e para o meu desejo de me destacar no trabalho.	
	SRI3	Deserved promotions are provided consistently in the company I work for.	Promoções por mérito são oferecidas de forma consistente na organização em que trabalho.	
	SRI4	Opinions and aspirations are respected in the company I work for.	Opiniões e aspirações são respeitadas na organização em que trabalho.	
	SRI5	The company I work for provides sufficient monetary incentives to meet the requirements of life.	A organização em que trabalho oferece incentivos financeiros suficientes para atender às minhas necessidades de vida.	
	SRI6	The company I work for provides incentives for employees that are based on performance.	A organização em que trabalho oferece incentivos aos colaboradores com base em desempenho.	
	SRI7	The company provides bonuses for workers according to their roles and consistent with their level of performance.	A organização concede bônus aos trabalhadores de acordo com suas funções e de forma consistente com seu nível de desempenho.	
	SRI8	The company provides overtime payment to staff for working after hours.	A organização paga horas extras aos colaboradores que trabalham além do expediente.	
	SRI9	The company provides sufficient transportation allowance for those who live far away.	A organização oferece auxílio-transporte adequado para os que moram em regiões mais distantes.	
	SRI10	The company provides additional financial incentives to employees when they work professionally.	A organização concede incentivos financeiros adicionais aos colaboradores que atuam de forma profissional.	

(continua)

(continuação)

Construto	Código	Afirmações Originais	Afirmações Adaptadas	Fonte
Comprometimento	COM1	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	Rego (2003)
	COM2	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	
	COM3	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	
	COM4	Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto de minha carreira nesta organização.	Ficaria muito satisfeito(a) se vivesse o resto de minha carreira nesta organização.	
	COM5	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	
	COM6	Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence.	Não me sinto como um(a) simples empregado(a), pois sinto que esta organização também me pertence.	
Suporte Organizacional Percebido	SOP1	The organization values my contribution to its well-being.	A organização valoriza minha contribuição para o seu bem-estar.	Affum-Osei et al. (2020) R = Item com codificação Reversa
	SOP2	The organization fails to appreciate any extra effort from me. (R)	A organização não valoriza nenhum esforço extra da minha parte.	
	SOP3	The organization would ignore any complaint from me. (R)	A organização ignoraria qualquer reclamação minha.	
	SOP4	The organization really cares about my well-being.	A organização realmente se importa com o meu bem-estar.	
	SOP5	Even if I did the best job possible, the organization would fail to notice. (R)	Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não perceberia.	
	SOP6	The organization cares about my general satisfaction at work.	A organização se preocupa com minha satisfação geral no trabalho.	
	SOP7	The organization shows very little concern for me. (R)	A organização demonstra muito pouca preocupação comigo.	
	SOP8	The organization takes pride in my accomplishments at work.	A organização sente orgulho das minhas conquistas no trabalho.	
Motivação Intrínseca	MI1	The tasks that I do at work are themselves representing a driving power in my job.	As tarefas que realizo no trabalho, por si só, representam uma força motivadora na minha função.	Kuvaas et al. (2017)

(continua)

(continuação)

Construto	Código	Afirmações Originais	Afirmações Adaptadas	Fonte
Motivação Intrínseca	MI2	The tasks that I do at work are enjoyable.	As tarefas que realizo no trabalho são agradáveis.	Kuvaas et al. (2017)
	MI3	My job is meaningful.	Meu trabalho é significativo.	
	MI4	My job is very exciting.	Meu trabalho é muito empolgante.	
	MI5	My job is so interesting that it is a motivation in itself.	Meu trabalho é tão interessante que já é uma motivação por si só.	
	MI6	Sometimes I become so inspired by my job that I almost forget everything else around me.	Às vezes, fico tão envolvido(a) com o meu trabalho que quase esqueço tudo ao meu redor.	
Motivação Extrínseca	ME1	If I am supposed to put in extra effort in my job, I need to get extra pay.	Se eu tiver que me esforçar além do normal no meu trabalho, preciso receber um pagamento extra.	Kuvaas et al. (2017)
	ME2	It is important for me to have an external incentive to strive for in order to do a good job.	É importante para mim ter um incentivo externo para me motivar a fazer um bom trabalho.	
	ME3	External incentives such as bonuses and provisions are essential for how well I perform my job.	Incentivos externos, como bônus e benefícios, são essenciais para o meu desempenho no trabalho.	
	ME4	If I had been offered better pay, I would have done a better job.	Se me oferecessem uma remuneração melhor, eu teria feito um trabalho melhor.	
Desempenho Individual	DI1	I complete my tasks on time.	Eu concluo minhas tarefas no prazo.	Yilmaz (2015)
	DI2	I meet/exceed my goals.	Eu cumpro/supero minhas metas.	
	DI3	I make sure that services meet/exceed quality standards.	Certifico-me de que meu trabalho atende/excede os padrões de qualidade.	
	DI4	I respond quickly when problems come up.	Eu respondo rapidamente quando surgem problemas	

## **APÊNDICE B – PESQUISA ACADÊMICA: SISTEMA DE RECOMPENSAS/INCENTIVOS E DESEMPENHO NO TRABALHO**

Prezado (a),

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que integra meu Mestrado Profissional em Contabilidade e Administração na Fucape Pesquisa e Ensino S.A (FUCAPE). O estudo tem como objetivo **avaliar a relação do sistema de recompensas e incentivos com o desempenho no trabalho, investigando também comprometimento afetivo, suporte organizacional percebido e motivações.**

Sua participação é **voluntária e não haverá custos** ou incentivos financeiros. A finalidade é exclusivamente contribuir para o sucesso deste estudo acadêmico. Os riscos são mínimos e limitam-se à possível dúvida na escolha das respostas.

**A pesquisa é anônima**, e você não precisará fornecer nenhuma identificação. Além disso, é possível desistir da participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

**Não existem respostas certas ou erradas.** O que se espera é que você expresse sua opinião sincera em cada questão, de acordo com o seu grau de concordância, utilizando uma escala de 1 a 7. Este é um estudo **confidencial** e os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

O tempo estimado para responder à pesquisa é de aproximadamente **10 minutos**.

Agradeço imensamente sua colaboração!

Mestranda: Poliana Dias Chicanelli Pereira

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

### **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar desta pesquisa?

Sim  Não

**Para confirmar que você é público-alvo dessa pesquisa, responda a pergunta a seguir.**

1- Você exerceu alguma atividade profissional remunerada nos últimos 5 anos?

Sim  Não

[Se a resposta for “Não”, o formulário finalizará automaticamente com a mensagem:

Agradecemos sua disposição em participar desta pesquisa. No entanto, este estudo é direcionado exclusivamente a pessoas que exerceram atividades profissionais remuneradas nos últimos cinco anos. Sua contribuição é muito importante, e agradecemos pelo seu tempo e interesse.]

**As próximas seis questões se referem a dados gerais e demográficos, necessários para caracterização da amostra. Reforço que as respostas são estritamente confidenciais.**

2- Qual é (ou foi) o seu regime de trabalho predominante nos últimos cinco anos?

Presencial (trabalho realizado majoritariamente no local da empresa)  Remoto (trabalho realizado integralmente a distância)  Híbrido (combinação entre trabalho presencial e remoto)

3- Qual setor que você atua?

PÚBLICO  PRIVADO  TERCEIRO SETOR (ONGs, Fundações, Instituições sem fins lucrativos)

4- Qual é a sua manifestação biológica do sexo?

Masculino  Feminino  Prefiro não declarar

5- Qual é sua faixa etária?

Até 24 anos  25 a 39 anos  40 a 54 anos  55 anos ou mais

6- Você ocupa ou já ocupou um cargo de gestão nos últimos cinco anos?

Sim, atualmente ocupo um cargo de gestão  Já ocupei um cargo de gestão nos últimos cinco anos  Nunca ocupei um cargo de gestão

7- Qual o tipo de atividade predominante em sua função atual (ou mais recente)?

Atividades administrativas (apoio, planejamento, organização, controle, etc.)   
Atividades finalísticas (execução direta da missão ou serviço principal da organização)  Ambos os tipos em proporções semelhantes

**Avalie o quanto concorda com as afirmativas, considerando a empresa que trabalha ou que tenha trabalhando nos últimos cinco anos, conforme a seguinte escala: (1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Discordo parcialmente (4) Indiferente (5) Concordo parcialmente (6) Concordo (7) Concordo totalmente.**

8- Incentivos financeiros são importantes para mim e para o meu desejo de me destacar no trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente  
 Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

9- Incentivos morais (não financeiros) são importantes para mim e para o meu desejo de me destacar no trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente  
 Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

10- Promoções por mérito são oferecidas de forma consistente na organização em que trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente  
 Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

11- Opiniões e aspirações são respeitadas na organização em que trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

12- A organização em que trabalho oferece incentivos financeiros suficientes para atender às necessidades da vida.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

13- A organização em que trabalho oferece incentivos aos colaboradores com base em desempenho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

14- A organização concede bônus aos trabalhadores de acordo com suas funções e de forma consistente com seu nível de desempenho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

15- A organização paga horas extras aos colaboradores que trabalham além do expediente.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

16- A organização oferece auxílio-transporte adequado para os que moram em regiões mais distantes.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

17- A organização concede incentivos financeiros adicionais aos colaboradores que atuam de forma profissional.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

18- Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

19- Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

20- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

21- Ficaria muito satisfeito(a) se vivesse o resto de minha carreira nesta organização.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

22- Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

23- Não me sinto como um(a) simples empregado(a), pois sinto que esta organização também me pertence.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

24- A organização valoriza minha contribuição para o seu bem-estar

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

25- A organização não valoriza nenhum esforço extra da minha parte.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

26- A organização ignoraria qualquer reclamação minha.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

27- A organização realmente se importa com o meu bem-estar.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

28- Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não perceberia.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

29- A organização se preocupa com minha satisfação geral no trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

30- A organização demonstra muito pouca preocupação comigo.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

31- A organização sente orgulho das minhas conquistas no trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

32- As tarefas que realizo no trabalho, por si só, representam uma força motivadora na minha função.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concorde totalmente

33- As tarefas que realizo no trabalho são agradáveis.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

34- Meu trabalho é significativo.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

35- Meu trabalho é muito empolgante.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

36- Meu trabalho é tão interessante que já é uma motivação por si só.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

37- Às vezes, fico tão envolvido(a) com o meu trabalho que quase esqueço tudo ao meu redor.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

38- Se eu tiver que me esforçar além do normal no meu trabalho, preciso receber um pagamento extra.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

39- É importante para mim ter um incentivo externo para me motivar a fazer um bom trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

40- Incentivos externos, como bônus e benefícios, são essenciais para o meu desempenho no trabalho.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

41- Se me oferecessem uma remuneração melhor, eu teria feito um trabalho melhor.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

42- Eu concluo minhas tarefas no prazo.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

43- Eu cumpro/supero minhas metas.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

44- Certifico-me de que meu trabalho atende/excede os padrões de qualidade.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

45- Eu respondo rapidamente quando surgem problemas.

Discordo totalmente  Discordo  Discordo parcialmente  Indiferente

Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

**OBRIGADO POR SUA CONTRIBUIÇÃO!**