



RELACIONAMENTOS ENTRE REMUNERAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL

RELATIONSHIPS BETWEEN REMUNERATION, MOTIVATION AND INDIVIDUAL PERFORMANCE

RELACIONES ENTRE REMUNERACIÓN, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Recebido em: 19-06-2023

Avaliado em: 03-04-2024

Reformulado em: 26-08-2024

Aceito para publicação em: 05-09-2024

Publicado em: 11-03-2025

Editor Responsável: Micheli Aparecida Lunardi

José Carlos T. Oyadomari¹

Pedro Joaquim de Oliveira Junior²

Andson Braga de Aguiar³

Octávio Ribeiro de Mendonça Neto⁴

Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima⁵

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar os relacionamentos entre remuneração variável, motivação intrínseca e extrínseca e desempenho individual. Embora a remuneração variável seja adotada pelas organizações como um fator de motivação e influência à melhoria do desempenho, os relacionamentos entre remuneração, motivação e desempenho não são triviais como parecem ser. O estudo se justifica uma vez que a teoria do *crowding-out effect* afirma que motivação extrínseca pode diminuir a motivação intrínseca. O estudo também inova e contribui com a literatura acadêmica e prática ao focar no desempenho individual e abordar os construtos em análises de forma conjunta. A coleta de dados foi realizada por uma *survey* com 122 respondentes e os relacionamentos entre os construtos foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (MEE). Os resultados mostraram que a remuneração variável não tem influência no desempenho individual e nem na motivação intrínseca, porém, tem impacto positivo significativo na motivação extrínseca. Já motivação intrínseca influencia

¹Doutor em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da Universidade de São Paulo (USP); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão da Universidade Presbiteriana Mackenzie; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3059-3102>; E-mail: josecarlos.oyadomari@mackenzie.br

²Mestre em Controladoria e Finanças pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças da Universidade Presbiteriana Mackenzie; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8735-8678>; E-mail: pedro.oliveira1103@gmail.com

³Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da Universidade de São Paulo (USP); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCC) da FEA/USP; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4034-4134>; E-mail: abraca@usp.br

⁴Doutor em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da Universidade de São Paulo (USP); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão da Universidade Presbiteriana Mackenzie; <https://orcid.org/0000-0002-6123-6733>; E-mail: octavio.mendonca@mackenzie.br

⁵Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); Professor do Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão da Universidade Presbiteriana Mackenzie e Professor do Centro Universitário FEI.; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8009-0963>; E-mail: ronaldo.dutra@gmail.com

positivamente no desempenho individual, mas o mesmo não ocorre com a motivação extrínseca. Os resultados são úteis para os práticos que estão envolvidos no processo de desenhar o sistema de incentivos organizacional.

Palavras-chave: Remuneração; Motivação intrínseca e extrínseca; Desempenho individual.

ABSTRACT

This article aims to investigate the relationships between variable compensation, intrinsic and extrinsic motivation, and individual performance. Although organizations adopt variable compensation as a motivating factor and influence performance improvement, the relationships between compensation, motivation, and performance are more complex than they seem to be. The study is justified since the crowding-out effect theory states that extrinsic motivation can decrease intrinsic motivation. The study also innovates and contributes to the academic and practical literature by focusing on individual performance and addressing the constructs in analyses together. Data was collected through a survey with 122 respondents, and the relationships between the constructs were analyzed using the structural equation modelling (SEM) technique. The results showed that variable compensation does not influence individual performance or intrinsic motivation, but significantly impacts extrinsic motivation. Intrinsic motivation, on the other hand, positively influences individual performance, but the same does not occur with extrinsic motivation. The results are helpful for practitioners who are involved in the process of designing the organizational incentive system.

Keywords: Remuneration; Intrinsic and extrinsic motivation; Individual performance.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es investigar las relaciones entre la remuneración variable, la motivación intrínseca y extrínseca y el desempeño individual. Aunque las organizaciones adoptan la remuneración variable como un factor motivador e influyente para mejorar el desempeño, las relaciones entre remuneración, motivación y desempeño no son tan triviales como parecen. El estudio está justificado porque la teoría del efecto de desplazamiento establece que la motivación extrínseca puede reducir la motivación intrínseca. El estudio también innova y contribuye a la literatura académica y práctica al centrarse en el desempeño individual y abordar los constructos en los análisis de forma conjunta. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta a 122 encuestados y las relaciones entre los constructos se analizaron mediante la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados mostraron que la remuneración variable no tiene influencia en el desempeño individual ni en la motivación intrínseca, sin embargo, tiene un impacto positivo significativo en la motivación extrínseca. La motivación intrínseca influye positivamente en el rendimiento individual, pero no ocurre lo mismo con la motivación extrínseca. Los resultados son útiles para los profesionales que participan en el proceso de diseño del sistema de incentivos organizacional.

Palabras-clave: Remuneración; Motivación intrínseca y extrínseca; Rendimiento individual.

1 INTRODUÇÃO

No *framework* controles gerenciais como pacote proposto por Malmi e Brown (2008), os sistemas de incentivos são considerados como controles de recompensa pois influenciam a motivação e desempenho. A ideia subjacente é que a remuneração aumenta os esforços dos

colaboradores a buscar os resultados desejados pela organização. Na mesma linha, Merchant e Van der Stede (2012) afirmam que os controles de resultados têm como função controlar o comportamento de colaboradores, em especial àqueles com poder de decisão. Para esses autores, um modelo dessa natureza ser eficiente, precisa ter quatro características, por exemplo: (a) definição dos objetivos; (b) instrumentos de mensuração de desempenho relativos ao alcance dos objetivos; (c) definição de metas de desempenho; e (d) definição de recompensas que estimulem o atingimento dos objetivos, especificamente, recompensas extrínsecas como: monetárias (prêmios, bônus etc.) ou não-monetárias (reconhecimento, autonomia, entre outros).

Apesar da importância da remuneração variável, os estudos têm dado pouca ênfase à remuneração do empregado e o seu desempenho individual. A literatura brasileira, em sua grande maioria, tem focado a investigação, principalmente, na remuneração de executivos e desempenho organizacional (Beuren et al., 2020; Degenhart et al., 2017; Fernandes & Mazzioni, 2015; P. K. A. Ferreira et al., 2018; Krauter, 2013; Lopes et al., 2023; Silva et al., 2019); associados à remuneração variável de executivos mediante a adoção de políticas contábeis (Araujo & Ribeiro, 2023; Degenhart et al., 2018); dimensão temporal, curto ou longo prazos (Aguiar & Frezatti, 2013; Bedford et al., 2016; Beuren et al., 2020); vinculação às metas orçamentárias (Bedford et al., 2016); relacionamento entre colaboradores e modelos competitivos ou cooperativos (Luft, 2016; Oliveira & Beuren, 2024); vinculando ao *balanced scorecard* (Camilleri, 2021; Oyadomari et al., 2012); avaliando o relacionamento entre recompensa e desempenho, com a mensuração de recompensa realizada através de assertivas (Nascimento & Beuren, 2014). Já no presente trabalho, a recompensa foi mensurada de forma quantitativa (quantidade de salários como remuneração variável) e o desempenho foi medido na perspectiva organizacional e não individual.

Considerando o que foi apontado na literatura, este estudo sugere que a remuneração variável, por si só, não leva ao desempenho, pois os indivíduos são influenciados por fatores motivacionais, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos. Essa visão tem respaldo no trabalho de Ryan e Deci (2000), que assinalam que os seres humanos podem ser classificados como proativos e engajados ou passivos e alienados, cujo comportamento será preponderantemente influenciado pelas condições de funcionamento do meio em que estão inseridos.

Apesar da motivação ser reconhecida pela literatura como influenciadora do desempenho, no Brasil, poucos estudos têm investigado o papel da motivação intrínseca e extrínseca. Por exemplo, Lira e Silva (2015) analisaram os construtos no contexto do setor público português; já Braga Junior et al. (2014) avaliaram os construtos relacionando-os com a produtividade. E Malmi e Brown (2008) respaldam que há poucas pesquisas que focam em recompensas intrínsecas.

A teoria da autodeterminação afirma que há um efeito denominado *crowding-out*, no qual as recompensas financeiras aumentam a motivação extrínseca, porém, diminuem a motivação intrínseca (Emmanuel & Nwuzor, 2021; Frey & Jegen, 2001; Kuvaas et al., 2020; Lira & Silva, 2015). Lira e Silva (2015) apontam que isso ocorre quando o indivíduo percebe que a remuneração variável reduz a sua autodeterminação, ou quando é privado de expressar seu interesse e envolvimento, o que diminui sua autoestima. Esse achado está em consonância com Kuvaas et al. (2020), que constataram uma associação negativa entre a remuneração variável individual por desempenho (*individual variable pay for performance* (IVFP)) e motivação intrínseca. Por outro lado, Emmanuel e Nwuzor (2021) sugerem que as motivações extrínsecas são percebidas como mais eficazes, até mesmo pelos colaboradores, pelo fato de serem facilmente mensuráveis, justificáveis e incorporadas em rotinas e processos organizacionais. Portanto, apesar do tema em análise ser relevante e bastante praticado pelas organizações, existem lacunas na literatura que suscitem mais investigações. Dessa forma, considerando o exposto, esse trabalho procura responder a seguinte questão de pesquisa: qual

a influência da remuneração variável na motivação (intrínseca e extrínseca) e no desempenho individual de funcionário?

Esse artigo também endereça preocupações de pesquisadores da contabilidade gerencial. Por exemplo, Lowe e De Loo (2014, p. 245) afirmam que os controles gerenciais e os sistemas de gestão de desempenho contemporâneos, tal qual são desenhados, tendem a atrair pessoas extrinsecamente motivadas, mas, por outro lado, prejudica a motivação intrínseca, uma vez que o sistema social dominante é fundamentado nas recompensas extrínsecas.

Este artigo tem como objetivo investigar os relacionamentos entre remuneração variável, motivação intrínseca e extrínseca e desempenho individual. É um tema que ainda é considerado complexo pela literatura (A. Ferreira & Otley, 2009), conforme demonstrado acima, e com poucos estudos analisando os relacionamentos propostos.

O artigo contribui para a literatura de duas formas: 1) aclarar o entendimento dos efeitos da remuneração na motivação; 2) analisar o conjunto de relacionamentos entre construtos propostos ainda não estudado pela literatura. Já para os práticos, o estudo contribui para fornecer insights valiosos ao desenho do sistema de remuneração e avaliação da organização com vistas à melhoria de desempenho.

2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

2.1 Remuneração variável

Estudos têm examinado os efeitos da remuneração variável, que é denominado na literatura internacional com o termo *pay-for-performance* (PFP) atrelada ao desempenho (Carter et al., 2021; Soucat et al., 2017). Por exemplo, He et al. (2021) discutem o modelo subjetivo de medição, avaliação e remuneração de performance e destacam um efeito positivo do PFP no comportamento dos colaboradores. Já Bedford e Malmi (2015) estudaram os controles de recompensa em relação às dimensões: (a) sobre a agressividade das metas e da remuneração; (b) sobre a subjetividade da determinação da remuneração; e (c) sobre a dimensão temporal dos objetivos (longo prazo e curto prazo). Com relação ao aspecto temporal, Beuren et al. (2020) têm pontuado que incentivos de curto prazo são favoráveis ao desempenho, mas que os de longo prazo não apresentam relação significativa. De acordo com Lipuku et al. (2022), o pacote de remunerações e compensações definido pelas organizações representa o principal e mais importante direcionador de desempenho dos colaboradores. Já quanto à agressividade das metas, pode-se argumentar que a remuneração é do tipo competitiva (Luft, 2016) ou cooperativa.

Luft (2016) argumenta que a remuneração do tipo *tournament*, aqui definida como competitiva, é utilizada quando o nível de incerteza é alto e, portanto, o estabelecimento das metas é de difícil definição. Isso pode até contribuir para eliminar a necessidade de fixação de uma meta, pois neste caso, apenas os primeiros do *ranking* em desempenho é que recebem a maior parte da remuneração variável. Ferrin e Dirks (2003) encontraram situações de equilíbrio no uso de recompensas competitivas e cooperativas, sendo que a confiança preexistente pode fazer com que as pessoas enfatizem uma das recompensas em detrimento da outra.

Já a remuneração cooperativa ou baseada em grupos é defendida por Super et al. (2016) como tendo o papel de gerar comportamentos pró-sociais, compartilhamento de informações e busca do coletivo. Ladley et al. (2015) mostraram, com base em experimentos, que há um terceiro perfil em trabalhos de grupos, denominado *self-sacrificer* que trabalha em prol do grupo sem benefícios próprios.

2.2 Remuneração variável e desempenho

A remuneração variável é adotada por quase a totalidade das organizações como forma de estimular o desempenho. Ela está presente em programas de bônus para executivos e participação de lucros e resultados para colaboradores não de alto escalão.

A ideia subjacente é que a remuneração influencia o comportamento, aumentando a intensidade do esforço que os colaboradores dispõem para alcançar a meta (Banker & Datar, 1989). A literatura é farta em afirmar a conexão positiva entre remuneração variável e desempenho. Por exemplo, Malmi e Brown (2008) e Malhotra et al. (2007) reconhecem o papel da remuneração como influenciadora do desempenho. Já Ferreira e Otley (2009) incluem em seu framework o sistema de incentivos como forma de influenciar o desempenho. E Bonner e Sprinkle (2002) afirmam que empresas, com remuneração variável, aumentam a probabilidade dos empregados se esforçarem mais quando o desempenho é comparado às outras empresas sem remuneração variável. Outros estudos empíricos também comprovam esse relacionamento positivo, como o de Nisar et al. (2016), para quem a remuneração modera e media o desempenho. Consistente com esse estudo, Güngör (2011), analisando bancos globais, comprovou que a remuneração variável também influencia o desempenho. Um estudo de meta-análise realizado por Chen et al. (2023), baseado na análise de 100 artigos, sugere que a remuneração é positivamente relacionada ao desempenho no trabalho e que o efeito positivo é mais relevante no desempenho das tarefas do que o desempenho contextual (comportamento não relacionado diretamente à função específica do funcionário).

Com base no que foi exposto acima, declara-se a seguinte hipótese:

H1: Remuneração variável influencia positivamente o desempenho individual.

2.3 Remuneração variável e motivação

A literatura divide a motivação em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca pode ser vista como uma tendência natural do indivíduo em busca pelo novo ou por aquilo que o desafie, seja em um sentido mais amplo de explorar e se desenvolver ou até mesmo a capacidade de exercitar habilidades preexistentes (Ryan & Deci, 2000). O comportamento de um indivíduo intrinsecamente motivado também pode ser definido ou impulsionado de acordo com o grau de interesse que este possui em relação à atividade que está sendo executada (Gagné & Deci, 2005).

Para Ryan e Deci (2000), a motivação extrínseca está relacionada à realização de uma atividade com o objetivo de satisfazer uma necessidade externa, que não seja diretamente relacionada ao indivíduo. Os autores classificam a origem da motivação extrínseca em quatro setores: (a) Regulação externa, quando o comportamento é demandado externamente ou por uma recompensa, gerando um comportamento regulado ou alienado; (b) Regulação introjetada, que seria cumprir com uma determinada regra, sem assumir como própria, gerando um comportamento que evita culpa ou traz sensação de orgulho; (c) Regulação identificada, quando o indivíduo aceita o comportamento, pois o vê como algo importante a ser realizado; e (d) Regulação integrada, que é classificada como a forma mais autônoma de motivação extrínseca e está relacionada ao fato de o comportamento ser totalmente compreendido e em linha com outras necessidades do indivíduo.

Em um ambiente com remuneração variável, é esperado que esta influencie positivamente a motivação extrínseca dos colaboradores. A motivação extrínseca é definida como atitudes e expectativas, na qual os colaboradores se propõem a se esforçar mais na presença desses elementos, visando a possibilidade de promoção, bônus, aumento salarial (Emmanuel & Nwuzor, 2021; Hameed et al., 2014; Kuvaas et al., 2017). Com base nesses argumentos, declara-se a seguinte hipótese:

H2: Remuneração variável influencia positivamente a motivação extrínseca.

Entretanto, as pesquisas sobre os relacionamentos das recompensas extrínsecas e influências na motivação ainda não são conclusivas. A existência de alinhamento dos objetivos com incentivos indicando que um colaborador motivado e com remuneração pode se esforçar

mais para realizar uma determinada tarefa e com reflexos no desempenho organizacional (Bonner & Sprinkle, 2002) é defendida na literatura. Nesse caso, os incentivos monetários de curto prazo são mais relevantes para induzir o comportamento em detrimento de incentivos de longo prazo (Beuren et al., 2020). Porém, a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) afirma que isso não acontece mediante a motivação intrínseca.

Ryan e Deci (2000) estabeleceram três necessidades que devem ser atendidas para que a autodeterminação se manifeste, são elas: competência; relacionamento e autonomia. Sob a ótica dos autores, a presença dessas características parece ser essencial para que o indivíduo possa se integrar, crescer, desenvolver e encontrar bem-estar pessoal. Para Tamayo e Paschoal (2003), as frustrações, na autodeterminação do colaborador, podem ser geradas por conta do ambiente restritivo das empresas. Por outro lado, a concessão de maior autonomia ao colaborador, vinculada ao desafio e interesse pelo trabalho, aumentam o grau de motivação deste.

A teoria do *crowding-out effect* afirma que quando os indivíduos percebem que perdem a autodeterminação, decorrente do benefício da recompensa extrínseca, há também uma diminuição da motivação intrínseca, que é oriunda de percepção de benefícios intangíveis como sensação de desafios, sensação de dever cumprido, prazer na realização da tarefa (Frey & Jegen, 2001; Kuvaas et al., 2020; Lira & Silva, 2015). Esse efeito está em consonância com Oniki et al. (2023), que também apontam que incentivos econômicos reduzem a motivação intrínseca implicando na ocorrência do *crowding-out effect*.

Baseados na teoria do *crowding-out effect*, fundamenta-se a seguinte hipótese:

H3: Remuneração variável influencia negativamente a motivação intrínseca.

2.4 Motivação e desempenho individual

Cerasoli et al. (2014) afirmam que a motivação intrínseca continua a ser um preditor de desempenho de nível de intensidade moderado a forte, independentemente, da motivação extrínseca estar presente.

Kuvaas et al. (2017) afirmam que o principal efeito da motivação é o desempenho individual e que a motivação intrínseca afeta vários aspectos do indivíduo, por exemplo: o bem-estar no trabalho, nível de energia e esforços, dentre outros. Manzoor et al. (2021), em seu estudo junto a 300 empresas paquistanesas, apontaram um impacto positivo e significativo da motivação intrínseca sobre o desempenho individual dos colaboradores. Esses achados estão em linha com Emmanuel e Nwuzor (2021) e Kuvaas et al. (2020) que também encontraram uma relação positiva entre os construtos.

Com base nessas assertivas, declara-se a hipótese:

H4: A motivação intrínseca influencia positivamente o desempenho do indivíduo.

Indivíduos com motivação extrínseca irão priorizar o desempenho em detrimento de outros aspectos como, por exemplo, a satisfação (Kuvaas et al., 2017). No entanto, esses mesmos autores indicaram que a motivação extrínseca influencia negativamente o desempenho individual global, mas também apontam a possibilidade de não haver relação estatística significativamente. O argumento dos autores se baseia em três pontos: (a) os resultados anteriores são divergentes; (b) existem vários tipos de profissões cujo desempenho é de difícil mensuração; e (c) considerando que a motivação extrínseca é o oposto da motivação intrínseca, seria esperado que a motivação extrínseca tivesse efeito negativo no desempenho individual. Por outro lado, Yusuf (2021) não encontrou uma relação negativa entre a motivação extrínseca e o desempenho, porém, seu resultado indicou que não há uma relação estatisticamente significativamente.

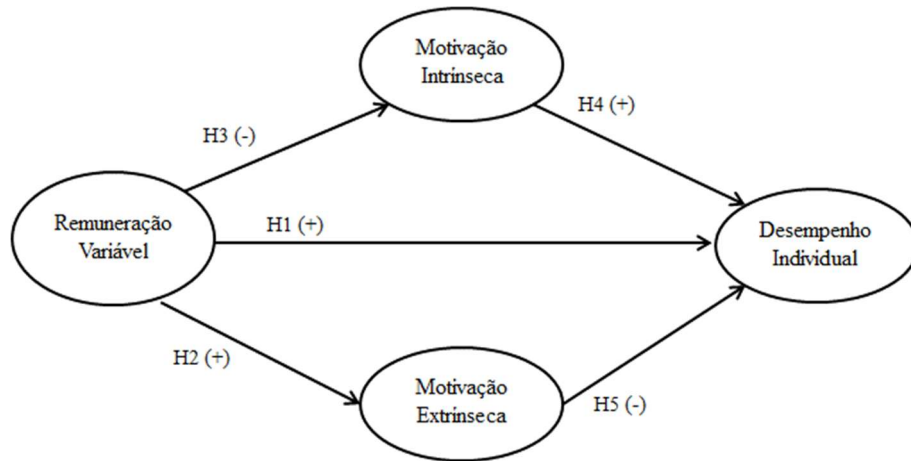
Com base no que foi exposto acima, declara-se a hipótese:

H5: A motivação extrínseca influencia negativamente o desempenho individual.

A Figura 1 demonstra o modelo teórico envolvendo os conceitos e as hipóteses propostas.

Figura 1

Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelos autores

3 METODOLOGIA

3.1 População e amostra

A população deste estudo foi definida por conveniência e, portanto, não-probabilística. De acordo com Hair et al. (2005, p. 246), a amostra não probabilística é possível em pesquisa acadêmica, porém, não permite a generalização dos resultados para a população definida no estudo. Portanto, através dos contatos profissionais dos autores, a população foi composta por um conjunto de 740 profissionais de diversos níveis hierárquicos (analistas, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores etc.), que atuam em diversos segmentos da economia (indústria, serviços, comércio e instituições financeiras) e experiência de no mínimo três anos. Também era requerido que esses profissionais tivessem algum tipo de controle de desempenho e remuneração.

Neste estudo, como se pretende avaliar o impacto da remuneração variável, da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho, o cargo dos colaboradores ficou em aberto, pois todos eles são afetados pela remuneração. No entanto, a restrição era que o cargo do colaborador tivesse um grau mínimo de analista.

Em relação ao perfil profissional dos respondentes, 67% ocupam cargos de coordenação, supervisão, gerência e diretoria e 33% ocupam cargos de analista, consultores ou especialistas. Em relação ao departamento em que trabalham a amostra concentrou 76% nas áreas de contabilidade, finanças, tributos; 12% na área de compras, logística e atendimento ao cliente, 7% em áreas comerciais e de produção e 4% na área de recursos humanos. Já em relação ao setor 29% trabalham em indústrias, 18% em comércio, 51% em serviços e 2% em instituições financeiras.

Esses profissionais tiveram seus contatos (endereço de *e-mail*) catalogados para o envio do questionário desta pesquisa.

Para a coleta de dados, adaptamos as escalas validadas da literatura usando a escala *Likert* de sete pontos, exceto para escala do construto “remuneração variável” que foi desenvolvida com base em Bedford e Malmi (2015).

Durante os meses de julho e agosto de 2019, foram feitas três tentativas de envio do questionário, via endereço eletrônico, aos profissionais que compuseram a população. No entanto, 33 profissionais foram desconsiderados em relação à população inicial em decorrência de resposta automática de ausência ou endereço de *e-mail* incorreto.

Ao todo, foram consideradas três tentativas de coleta de dados. Obtivemos 168 respostas, porém, 44 foram descartadas por diversos motivos (preenchimento incompleto, fora do perfil da amostra, ou não houve preenchimento). Adicionalmente, excluimos outras 2 respostas, pois estavam relacionadas aos participantes do pré-teste. Diante disso, 122 respostas foram consideradas válidas para o estudo, perfazendo uma taxa de resposta de 16,5%.

Foi realizado um pré-teste e validado por três profissionais com características similares ao perfil dos respondentes e um pesquisador com experiência em *survey* na área de contabilidade gerencial visando corrigir possíveis distorções das assertivas.

Para garantir a confidencialidade das empresas e dos respondentes, não foi solicitado nenhuma identificação.

3.2 Operacionalização dos construtos

A Tabela 1 apresenta os construtos e as assertivas que formam os construtos, bem como a fonte, código e estatística descritiva. Os nomes dos construtos não foram apresentados aos respondentes.

O construto remuneração variável foi operacionalizado tomando como base o artigo de Bedford e Malmi (2015) e sob a ótica de Beuren et al. (2020) que destacam a relevância da remuneração de curto prazo em relação a de longo prazo. Nesse contexto, a avaliação levou em conta o número de salários auferidos pelos colaboradores.

Tabela 1

Relação dos construtos, variáveis e estatística descritiva

	Fonte	Código	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Remuneração variável						
Informe a quantidade de salários mensais (em número) que você recebeu a título de remuneração variável anual no último período de avaliação.	Escala própria baseado na ideia de Bedford e Malmi (2018)	REW	4,877	0	100	11,307
Motivação intrínseca						
Meu trabalho é muito desafiador.	Kuvaas et al. (2017)	IM1	5,934	2	7	1,259
As tarefas que eu faço são agradáveis.		IM2	5,344	1	7	1,424
Meu trabalho possui muito significado.		IM3	6,000	1	7	1,293
Meu trabalho é muito estimulante.		IM4	5,311	1	7	1,477
Motivação extrínseca						
Para me esforçar além do normal, eu preciso receber uma remuneração extra.	Kuvaas et al. (2017)	EM1	3,000	1	7	2,119
Bônus e premiações são essenciais para eu desempenhar bem o meu trabalho.		EM2	3,713	1	7	2,133
Se tivessem me oferecido uma melhor remuneração, eu teria feito um melhor trabalho.		EM3	2,525	1	7	1,874

	Fonte	Código	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Eu trabalharia além do normal, pois isso melhoraria minha chance de ser promovido.		EM4	4,287	1	7	2,113
Eu trabalharia além do normal, pois isso ajudaria a receber o bônus.		EM5	4,107	1	7	2,176
Desempenho individual						
O meu chefe considera meu desempenho como acima da média.	Carlos e Rodrigues (2016)	IP1	5,530	1	7	1,505
Tenho destaque por cumprir prazos.		IP2	5,484	1	7	1,646
Tenho destaque pela qualidade do que faço.		IP3	6,008	1	7	1,149

Fonte: Dados da pesquisa

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise do modelo de mensuração e estrutural

Para avaliar as relações entre os construtos, foram utilizadas as técnicas de análise fatorial confirmatória (AFC) e modelagem de equações estruturais (MEE) por meio do Smart-PLS (Hair et al., 2017, 2018). A literatura apontou algumas vantagens do uso deste *software*, por exemplo, é adequado para pequenas amostras (Bido & Silva, 2019; Smith & Langfield-Smith, 2004) e com poucos indicadores a medir (Chin & Newsted, 1999, p. 313). Bido e Silva (2019) acrescentam que o PLS-PM também se justifica em decorrência da complexidade do modelo, não normalidade dos dados e uso de construtos formativos. Portanto, o *partial least squares path modeling* (PLS-PM), diante de restrições como desta pesquisa, pode ser usado adequadamente. A literatura aponta outras vantagens para o uso do PLS-PM em pesquisas acadêmicas (Bido & Silva, 2019; Chin, 1998; Hair et al., 2012, 2018; Henseler et al., 2009, 2015), porém, não iremos detalhar aqui para não cansar o leitor, mas sugerimos sua consulta. Hair et al. (2011) também afirmam que o *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) é adequado quando se deseja contribuir para o desenvolvimento da teoria.

O modelo conceitual, detalhado na Figura 1, apresenta as relações entre as variáveis latentes, bem como as hipóteses do modelo. O modelo de mensuração e o modelo estrutural foram avaliados com base nos indicadores de AFC (Miller et al., 1997) e mediante as sugestões de Fornell e Larcker (1981), Tenenhaus et al. (2005), Wetzels et al. (2009) e Hair et al. (2011) e Kline (2016). Observa-se que as cargas fatoriais estão acima de 0,50 (Figura 2) e indicam validade convergente do modelo de mensuração, significando convergência para um ponto comum (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009, p. 592). No modelo apresentado, observa-se que apenas duas cargas fatoriais estão acima de 0,60 (IM1 = 0,603 e EM3 = 0,607), que indicaria, segundo Kline (2016, p. 307), uma validade convergente moderada. As outras estão acima de 0,7. Portanto, entendemos que do ponto de vista de validade convergente, o modelo atende aos pré-requisitos definidos pela literatura.

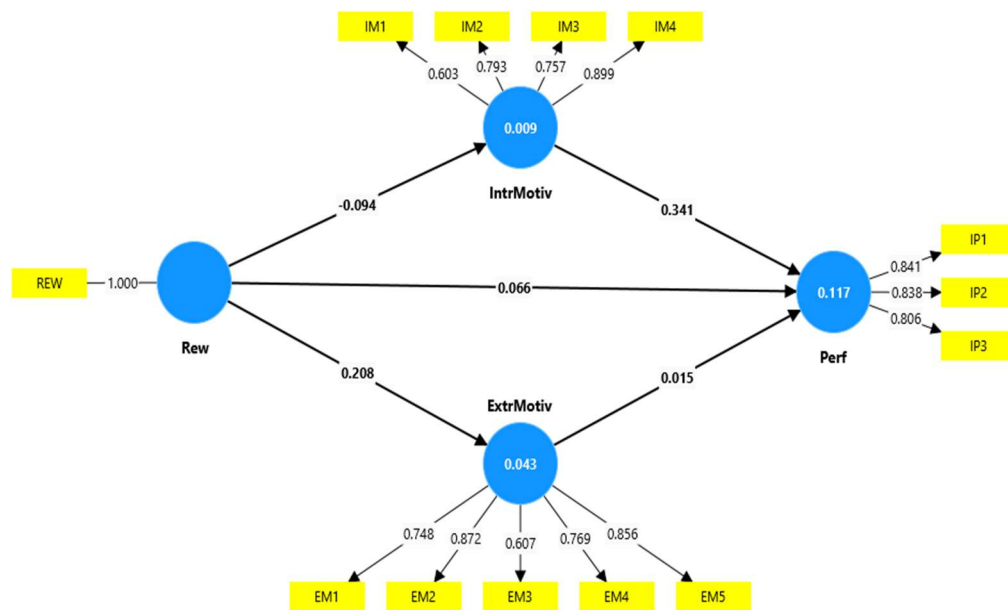
Os indicadores com teste *t* acima de 1,96 e valor $p < 0,05$ são significantes do ponto de vista estatístico. Foram também avaliadas a validade e a confiabilidade dos construtos por meio da variância média extraída (AVE). Na Tabela 2, todos os construtos apresentam convergência adequada e seus coeficientes estão acima de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009). Além disso, esta tabela também fornece a raiz quadrada do AVE na matriz diagonal para analisar a validade discriminante. Todos esses valores estão acima das intercorrelações das construções, portanto, o resultado mostra que há validade discriminante (Fornell & Larcker,

1981), ou seja, os construtos são correlacionados, porém, distintos entre si. Fornell e Larcker (1981) também sugerem examinar a validade discriminante por meio de cargas fatoriais, e todas estão acima 0,60 e, portanto, acima do valor de corte de 0,50 (Figura 2).

A validade discriminante também pode ser legitimada através da matriz de correlação HTMT cujos coeficientes estiverem abaixo de 0,70 (Henseler et al., 2015). Essa matriz estima qual seria a verdadeira correlação entre os construtos se eles fossem perfeitamente estimados (Hair et al., 2017, p. 318). Considerando que os coeficientes estimados estão abaixo de 0,70 (Tabela 3), pode-se afirmar que há evidência de validade discriminante entre os construtos.

Figura 2

Modelo de mensuração e estrutural – cargas fatoriais



A confiabilidade do modelo foi avaliada com base no alfa de Cronbach e na confiabilidade composta (Tabela 2) (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009; Popadiuk, 2012). O coeficiente de confiabilidade composta, que avalia a convergência ou consistência interna dos construtos, está adequado e acima de 0,70 (Hair et al., 2011; Hair et al., 2009; Henseler et al., 2009). Também foi avaliada a unidimensionalidade com base no alfa de Cronbach (Tabela 2) e os construtos são adequados considerando os coeficientes acima do ponto de corte de 0,70 (Tenenhaus et al., 2005).

Adicionalmente aos coeficientes de adequação do modelo apontados acima pelo PLS-PM, nós também avaliamos o teste de qualidade do ajuste global (*goodness-of-fit (GOF)*) conforme preconizam Tenenhaus et al. (2005, p. 173) e Wetzels et al. (2009, p. 187). Esse teste foi calculado com base na raiz quadrada da média da AVE e do R^2 ($GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$). Portanto, o coeficiente calculado foi de 0,201 e próximo do valor de corte de 0,25 para efeitos moderados. Com base nesse resultado, o modelo de medição estrutural é considerado adequado.

Além disso, executamos o *bootstrapping* para avaliar a estabilidade dos coeficientes (Chin & Newsted, 1999, p. 328). O modelo estimado é significativo em relação ao teste t ao nível de 5%.

Tabela 2*Resultados do modelo de mensuração*

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída	R ²	1	2	3	4
1 Motivação extrínseca	0,853	0,882	0,602	4,3%	0,776			
2 Motivação intrínseca	0,762	0,851	0,593	0,9%	-0,057	0,770		
3 Desempenho individual	0,773	0,868	0,687	11,7%	0,009	0,334	0,829	
4 Remuneração variável	1,000	1,000	1,000		0,208	-0,094	0,037	1,000

Fonte: Dados da pesquisa**Tabela 3***Matriz de correlação HTMT*

	HTMT	Intervalo de confiança	
		2,5%	97,5%
Remuneração variável <-> Desempenho individual	0,084	0,049	0,219
Remuneração variável <-> Motivação extrínseca	0,178	0,074	0,332
Remuneração variável <-> Motivação intrínseca	0,112	0,038	0,292
Motivação intrínseca <-> Desempenho individual	0,426	0,218	0,663
Motivação extrínseca <-> Desempenho individual	0,119	0,102	0,288
Motivação intrínseca <-> Motivação extrínseca	0,120	0,108	0,338

Nota: ($n = 122$)**Fonte:** Dados da pesquisa

4.2 Discussão dos Resultados

A Tabela 4 apresenta os resultados do modelo estrutural. A hipótese H1 que declara que a remuneração variável influencia positivamente o desempenho não foi validada com um *p-value* de 0,757 e com um coeficiente de 0,066. Considerando que essa hipótese foi rejeitada, analisamos o tamanho do efeito conforme sugerido por Kelley e Preacher (2012), que preconizam a necessidade de avaliar a magnitude do efeito da variável exógena (independente) na variável endógena (dependente). O SmartPLS apresenta o f^2 que é usado para medir o impacto de uma variável exógena (independente) na variável endógena (dependente) no modelo estrutural (Hair et al., 2017, p. 222). O coeficiente calculado é de 0,025 que pode ser interpretado como tendo um efeito pequeno, ou seja, a remuneração variável tem pouca influência no desempenho individual. Embora a literatura tenha apontado uma relação positiva entre remuneração e desempenho (Chen et al., 2023; Malhotra et al., 2007), uma possível explicação para essa baixa influência pode ser atribuída à capacidade do indivíduo de se automotivar para buscar resultados satisfatórios, independente, das compensações monetárias. Ou seja, a motivação intrínseca tem mais relevância no desempenho individual que as compensações monetárias.

Tabela 4*Resultados do Modelo Estrutural*

	Hipótese	Amostra original	<i>t statistics</i>	<i>p value</i>	Resultado
Remuneração variável → Desempenho individual	H1	0,066	1,631	0,757	Não Suportada
Remuneração variável → Motivação extrínseca	H2	0,208	1,998	0,046**	Suportada
Remuneração variável → Motivação intrínseca	H3	-0,094	1,076	0,282	Não Suportada
Motivação intrínseca → Desempenho individual	H4	0,341	3,742	0,000*	Suportada
Motivação extrínseca → Desempenho individual	H5	0,015	0,118	0,906	Não Suportada

Nota: $*p < 0,01$, $**p < 0,05$, $***p < 0,10$ e $(n = 122)$

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese H2 que declara uma influência positiva da remuneração variável sobre a motivação extrínseca foi confirmada, o que está de acordo com a literatura (Malmi & Brown, 2008). Esses resultados apontam que quanto maior a remuneração variável mais o funcionário se sente motivado extrinsecamente. Adicionalmente, o resultado também confirma a prática adotada nas organizações e mostra que quando estas adotam remuneração variável mais agressiva também acabam criando e estimulando o comportamento de motivação extrínseca.

A hipótese H3 que declara que a remuneração variável influencia negativamente a motivação intrínseca não foi validada, muito embora o coeficiente tenha dado negativo, ele não se mostrou significativo. Esses resultados vão em direção oposta ao preconizado pela teoria do *crowding-out effect* (Frey & Jegen, 2001; Kuvaas et al., 2017; Lira & Silva, 2015). Os resultados sugerem que a remuneração variável não tem influência sobre a motivação intrínseca, o que pode indicar que os respondentes da amostra possuem motivação intrínseca e que esta não é afetada pela presença ou ausência da remuneração variável. Adicionalmente, também analisamos o tamanho do efeito através do coeficiente f^2 cujo valor calculado foi de 0,017 e que pode ser interpretado como um efeito pequeno. Uma possível explicação é que incentivo monetário não é capaz de influenciar indivíduos automotivados diante dos desafios impostos pelo ambiente organizacional. Portanto, outros fatores devem ser responsáveis pela motivação como, por exemplo, projetos inovadores, novos desafios organizacionais, dentre outros, com reconhecimento não monetários. A literatura da área aponta que fatores não monetários são relevantes para incentivar a motivação e a produtividade (Cassar & Meier, 2018).

Os nossos testes demonstraram que a motivação intrínseca influencia positivamente o desempenho individual, confirmando a hipótese H4. Isso evidencia que um colaborador mais motivado intrinsecamente terá desempenho superior. Para as organizações, essa constatação sugere que mecanismos que estimulem a motivação intrínseca do colaborador tendem a afetar favoravelmente os resultados esperados. Por exemplo, além do aspecto monetário, as organizações podem instituir outras formas de privilegiar os colaboradores que não sejam monetárias como premiações ou bonificações. Isso poderia influenciar a motivação intrínseca.

Com um coeficiente de 0,341 e teste t de 3,742, os resultados confirmam a literatura, que aponta que a motivação intrínseca afeta positivamente o desempenho do indivíduo (Kuvaas et al., 2017). Esse resultado também está consistente com Emmanuel e Nwuzor (2021) que também apontam uma relação positiva entre as variáveis latentes.

Já em relação à hipótese H5, que aponta o efeito negativo no desempenho individual, não foi validada. Os resultados evidenciaram que a motivação extrínseca não tem influência no desempenho individual. Portanto, embora essa hipótese tenha sido rejeitada, ela confirma uma das sugestões preconizadas por Kuvaas et al. (2017), que sugere a não significância estatística da relação. Isso também pode ser observado através do coeficiente f^2 cujo valor calculado foi de 0,000 e que pode ser interpretado como sem efeito. Os resultados também sugerem que indivíduos motivados extrinsecamente não apresentam níveis superiores de desempenhos. Isso indica que não há qualquer efeito sobre o comportamento, embora o coeficiente tenha sido negativo. Adicionalmente, também pode evidenciar que indivíduos motivados extrinsecamente possam ter o desempenho prejudicado por outros fatores associados à motivação extrínseca.

Considerando que variáveis de controle podem afetar as relações entre os construtos, recalculamos o modelo estrutural levando em conta o tamanho da empresa e o segmento imputados na variável endógena desempenho individual. Os resultados mantiveram a validação das hipóteses H2 e H4, porém, indicaram que o tamanho da empresa é estatisticamente significativo para impactar o desempenho individual. Isso denota que empresas de média a grande porte, com sistemas de incentivos instituídos, têm maior influência no desempenho de

seus colaboradores. Já a variável segmento da empresa não apresentou significância estatística para impactar no desempenho individual.

A partir dos resultados acima, complementamos a avaliação mediante a análise multigrupo (Hair et al., 2017, p. 291; Sarstedt et al., 2011) visando identificar se havia percepções distintas entre os níveis gerenciais e técnicos quanto às relações entre os construtos, que pudessem explicar os achados. Para esse procedimento, dividimos a amostra em duas subcategorias considerando o nível gerencial como referência (*dummy* 0) e para o nível técnico como amostra de comparação (*dummy* 1). Essa divisão proporcionou uma composição 82 respostas para o nível gerencial e 40 respostas para o nível técnico.

A seguir, realizamos o teste de invariância de medida composta (Tabela 5) visando identificar se os construtos são operacionalizados de forma similar e se não há vieses de respostas entre os grupos (Henseler et al., 2016; Sass, 2011). Com base nos resultados apresentados, observa-se que não há significância estatística (p value > 0,05) e os dados da amostra dos dois grupos podem ser reunidos de forma a avaliar as relações entre os construtos.

Tabela 5

Análise da invariância composta

	<i>Permutation mean difference</i>	<i>2,5%</i>	<i>97,5%</i>	<i>Permutation p value</i>
Remuneração variável	0,146	-1,293	2,191	0,258
Motivação intrínseca	0,040	-0,545	0,656	0,618
Motivação extrínseca	0,013	-0,357	0,405	0,940
Desempenho individual	0,034	-0,692	0,722	0,840

Nota: * $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,10$ e ($n = 122$)

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 complementa a análise através do *bootstrapping* e observamos que, a maioria dos pares de construtos, há invariância nos grupos, exceto no par motivação intrínseca e desempenho individual. Nesse caso, segundo Hair et al. (2017, p. 300), os dois grupos apresentam invariância parcial, porém, é possível analisar o modelo levando em consideração as duas amostras. Portanto, há evidência de que não há diferenças de percepção entre os grupos considerando os construtos em avaliação. Ou seja, nesse caso, as amostras podem ser consideradas homogêneas quanto à percepção de impacto da remuneração variável na motivação intrínseca e extrínseca e no desempenho individual.

Tabela 6

Análise multigrupo – bootstrapping MGA

	<i>Diferença (0 – 1)</i>	<i>p value Diferença</i>	<i>Original (0)</i>	<i>p value (0)</i>	<i>Original (1)</i>	<i>p value (1)</i>	<i>Invariância</i>
Remuneração variável → Desempenho individual	0,025	0,904	0,121	0,904	0,047	0,780	Sim
Remuneração variável → Motivação extrínseca	-0,044	0,873	0,161	0,873	0,287	0,291	Sim
Remuneração variável → Motivação intrínseca	0,072	0,745	0,325	0,745	-0,183	0,452	Sim
Motivação intrínseca → Desempenho individual	-0,153	0,546	0,606	0,546	0,433	0,006	Não
Motivação extrínseca → Desempenho individual	0,173	0,622	0,494	0,622	-0,147	0,536	Sim

Nota 1: 0 = Gerencial; 1 = Técnico

Nota 2: * $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,10$ e ($n = 122$)

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo investigar os relacionamentos entre remuneração variável, motivação intrínseca e extrínseca e o desempenho individual. O estudo é inovador em duas vertentes. Primeiro, representa em um dos poucos estudos que tem como foco o desempenho individual e não o organizacional ou de executivos. Segundo, aborda construtos que ainda não foram estudados de forma conjunta na literatura brasileira.

Essa literatura tem discutido a remuneração variável como forma de influenciar o comportamento visando estimular o desempenho (Banker & Datar, 1989; Güngör, 2011; Nisar et al., 2016) e, portanto, reconhece uma associação positiva entre os construtos. Malmi e Brown (2008) também já apontavam o papel influenciador da remuneração no desempenho. No entanto, os achados deste artigo trazem evidências de que H1, que reconhece essa associação, não foi suportada. Visando identificar a magnitude desse impacto, calculamos o coeficiente f^2 que apontou um efeito pequeno da influência da remuneração variável no desempenho individual. Isso sugere que outros fatores, não somente incentivos monetários, podem influenciar o desempenho. A literatura tem discutido incentivos não monetários com forma de influenciar comportamentos (Cassar & Meier, 2018).

Quando analisamos o impacto da remuneração variável na motivação em intrínseca e extrínseca, observa-se que a literatura tem destacado que os colaboradores se esforçam mais diante da possibilidade de remuneração adicional (Emmanuel & Nwuzor, 2021; Kuvaas et al., 2017). Ou seja, a motivação extrínseca é afetada positivamente pela remuneração (H2). No entanto, isso não ocorre com a motivação intrínseca conforme estabelece a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). Essa manifestação indica uma associação negativa entre remuneração e motivação intrínseca (H3). Nossos achados sinalizam que há evidências de que a remuneração variável tem influência positiva na motivação extrínseca, indicando consistência com a literatura (Malmi & Brown, 2008). Isso significa que quando as organizações estabelecem remunerações agressivas, mais motivados extrinsecamente estarão seus colaboradores. Entretanto, H3 não pode ser validada, o que está em desacordo com a teoria do *crowding-out effect* (Frey & Jegen, 2001; Kuvaas et al., 2017; Lira & Silva, 2015), embora a direção de seu coeficiente esteja condizente. Isso sugere que a organização ao proporcionar remuneração variável não impacta na motivação intrínseca de seus colaboradores. Diante da rejeição de H3, analisamos o tamanho do efeito através do f^2 que indicou um efeito pequeno da remuneração variável na motivação intrínseca.

A literatura tem avaliado a motivação intrínseca e extrínseca como antecedentes do desempenho (Emmanuel & Nwuzor, 2021; Kuvaas et al., 2017, 2020). Neste estudo, em linha com a literatura, analisamos a motivação intrínseca considerando uma associação positiva com o desempenho individual (H4). Já com relação à motivação extrínseca, foi considerado o seu efeito negativo no desempenho (H5) indicando uma relação oposta ao evidenciado pela motivação intrínseca.

Os nossos achados confirmaram o efeito positivo da motivação intrínseca no desempenho individual e, portanto, validaram H4. Isso indica que quanto mais motivado intrinsecamente estiver o colaborador, maior será o impacto em seu desempenho individual. Diante dessa constatação, as organizações podem privilegiar mecanismos que estimulem a motivação intrínseca que, por conseguinte, afete o desempenho esperado. Por exemplo, além do aspecto monetário, a empresa poderá estabelecer outras premiações ou bonificações que não sejam monetárias. Isso poderia afetar a motivação intrínseca. Cabe destacar que nossos achados estão em linha com a literatura conforme evidenciaram Kuvaas et al. (2017, 2020) e Emmanuel e Nwuzor (2021).

Em relação à H5, nossos achados apontaram que a motivação extrínseca não tem qualquer efeito no desempenho individual. Embora a hipótese tenha sido refutada, ela ratifica uma das sugestões indicadas por Kuvaas et al. (2017) da não significância estatística da relação.

Os resultados também sugerem que, embora os colaboradores possam estar mais motivados extrinsecamente, não há maiores ganhos no desempenho, pois outros fatores podem estar afetando o construto.

Como contribuição gerencial, os resultados discutidos nesse artigo podem ser úteis aos profissionais que estejam envolvidos no desenho do sistema de incentivos, bem como de práticas que possam estimular a motivação intrínseca, pois foi esta variável que mostrou impacto positivo no desempenho individual.

5.1 Limitações e pesquisas futuras

Considerando os fatores limitantes de nossa pesquisa, os resultados podem estar afetados pela amostra que concentrou em respondentes das áreas administrativa, controladoria e finanças e considerou cargos técnicos e gerenciais. Além disso, as respostas válidas reputadas na análise não permitem a extrapolação dos resultados para a população. Também só foram avaliados fatores monetários. Portanto, como sugestão para pesquisas futuras, recomendamos ponderar sobre fatores não monetários ou variáveis adotadas como práticas organizacionais visando avaliar o efeito na motivação intrínseca e extrínseca no desempenho. Também seria aconselhável complementar a análise mediante uma pesquisa qualitativa visando discutir os resultados da análise quantitativa.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B. de, & Frezatti, F. (2013). Efeito direto e interativo do período de avaliação sobre a orientação temporal dos gestores. *Revista de Administração*, 48(1).
<https://doi.org/10.5700/rausp1074>
- Araujo, J. A. O. de, & Ribeiro, M. de S. (2023). Informação contábil e remuneração executiva: uma análise a partir da qualidade do lucro. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 42(2).
<https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i2.59117>
- Banker, R. D., & Datar, S. M. (1989). Sensitivity, Precision, and Linear Aggregation of Signals for Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, 27(1).
<https://doi.org/10.2307/2491205>
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27(June), 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Beuren, I. M., Pamplona, E., & Leite, M. (2020). Executives Compensation and Performance in Family and Non-Family Brazilian Companies. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191>
- Bido, D. de S., & Silva, D. da. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*.

- 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)
- Braga Junior, S. S., Santos, R. R., Carvalho, J. S., Silva, G. D. P., & Silva, D. Da. (2014). Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v8i3.13303
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1). <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Carter, M. E., Choi, J., & Sedatole, K. L. (2021). The effect of supplier industry competition on pay-for-performance incentive intensity. *Journal of Accounting and Economics*, 71(2–3). <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2021.101389>
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary incentives and the implications of work as a source of meaning. In *Journal of Economic Perspectives* (Vol. 32, Issue 3, pp. 215–238). American Economic Association. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.215>
- 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). <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural Equation Modeling Analysis With Small Sample Using Partial Least Squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research* (pp. 307–348). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Degenhart, L., Beckhauser, S. P. R., & Klann, R. C. (2018). Remuneração de Executivos e Conservadorismo Condicional de Empresas Brasileiras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(2). https://doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n2a1
- Degenhart, L., Martins, D. de L. C. da C., & Hein, N. (2017). Desempenho Econômico-Financeiro e Remuneração dos Diretores Executivos das Empresas Brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 36(3). <https://doi.org/10.4025/enfoque.v36i3.33129>
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1). <https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i1.5>
- Fernandes, F. C., & Mazzioni, S. (2015). A correlação entre a remuneração dos executivos e o desempenho de empresas brasileiras do setor financeiro. *Contabilidade Vista & Revista*, 26(2).

- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferreira, P. K. A., Oliveira, A. S. de, & Lima, A. S. de. (2018). Remuneração dos Executivos e Indicadores de Desempenho: Uma Análise nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 44–54. <https://doi.org/10.21714/2446-9114rmc2018v19n2t04>
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1). <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.18.12809>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- 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>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4). <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samuel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6. ed.). Bookman.
- Hair, J. F., Hunt, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed., Vol. 267). Sage Publications. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hameed, A., Ramzan, M., Hafiz, M., Kashif Zubair, M., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of compensation on employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).

- He, W., Li, S. L., Feng, J., Zhang, G., & Sturman, M. C. (2021). When does pay for performance motivate employee helping behavior? The contextual influence of performance subjectivity. *Academy of Management Journal*, 64(1), 293–326. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.1408>
- 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://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20). In *Advances in International Marketing* (Vol. 20).
- Kelley, K., & Preacher, K. J. (2012). On effect size. *Psychological Methods*, 17(2), 137–152. <https://doi.org/10.1037/a0028086>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling* (Fourth Edit). The Guilford Press.
- Krauter, E. (2013). Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 7(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v7i3.988>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4). <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- 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>
- Ladley, D., Wilkinson, I., & Young, L. (2015). The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach. *Journal of Business Research*, 68(11). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.020>
- Lipuku, F., Sang, H., & Rop, W. (2022). Reward and Compensation Management Initiatives on Employee Performance: An Evidence of Organization Development Initiatives. *East African Journal of Business and Economics*, 5(1), 72–79. <https://doi.org/10.37284/eajbe.5.1.552>
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4). <https://doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195>
- Lopes, R. R., Silva, J. O. da, & Santos, T. R. dos. (2023). Avaliação de desempenho e remuneração de executivos em instituições financeiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 42(3). <https://doi.org/10.4025/enfoque.v42i3.59629>
- Lowe, A., & De Loo, I. (2014). The Existential Perversity of Management Accounting and Control. In D. Otley & K. Soin (Eds.), *Management Control and Uncertainty* (pp. 239–254). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137392121_16

- Luft, J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.006>
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095–2128. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Third Edit). Prentice Hall.
- Miller, M. D., Rainer Jr., R. K., & Harper, J. (1997). The unidimensionality, validity, and reliability of Moore and Benbasat's relative advantage and compatibility scales. *The Journal of Computer Information Systems*, 38(1), 38–46.
- Nascimento, S. do Do, & Beuren, I. M. (2014). Impacto do Sistema de Recompensa e do Acesso às Informações sobre o Desempenho Individual no Empowerment Psicológico e o seu Reflexo na Eficácia Gerencial de Empresa Multinacional. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(1). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i1.13309
- Nisar, Q. A., Riasat, F., & Aslam, S. (2016). Do Intrinsic and Extrinsic Rewards influence the Job satisfaction and Job performance? Mediating Role of Reward System. *Journal of Management Info*, 3(3). <https://doi.org/10.31580/jmi.v1i1.56>
- Oliveira, R. M. de, & Beuren, I. M. (2024). Estilo cooperativo ou competitivo de gerenciamento de conflitos? Efeitos no compartilhamento de informações e no desempenho de cooperativas agropecuárias. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395120230013>
- Oniki, S., Berhe, M., Negash, T., & Etsay, H. (2023). Do economic incentives crowd out motivation for communal land conservation in Ethiopia? *Forest Policy and Economics*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2023.102948>
- Oyadomari, J. C. T., Dutra-de-Lima, R. G., Aguiar, A. B. de, & Baldussi, C. A. (2012). Modelo de Remuneração Variável Atrelada ao Balanced Scorecard. *TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 2(1), 33–49.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sarstedt, M., Henseler, J., & Ringle, C. M. (2011). Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results. In M. Sarstedt, M. Schwaiger, & C. R. Taylor (Eds.), *Measurement and Research Methods in International*

- Marketing* (Vol. 22, pp. 195–218). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012)
- Sass, D. A. (2011). Testing measurement invariance and comparing latent factor means within a confirmatory factor analysis framework. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/0734282911406661>
- Silva, S. S., Silva, J. O., Santos, T. R., & Gonçalves, K. A. (2019). Sistemas de Incentivos Gerenciais e o Desempenho Econômico-Financeiro das Empresas Brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. <https://doi.org/10.14392/asaa.2019120105>
- Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2004). Structural equation modeling in management accounting research: critical analysis and opportunities. *Journal of Accounting Literature*, 23, 49–86.
- Soucat, A., Dale, E., Mathauer, I., & Kutzin, J. (2017). Pay-for-performance debate: Not seeing the forest for the trees. In *Health Systems and Reform* (Vol. 3, Issue 2).
<https://doi.org/10.1080/23288604.2017.1302902>
- Super, J. F., Li, P., Ishqaidef, G., & Guthrie, J. P. (2016). Group rewards, group composition and information sharing: A motivated information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.04.002>
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4). <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000400003>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Yusuf, M. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *MBIA*, 20(1). <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>