

INCENTIVOS, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

INCENTIVES, MOTIVATION, AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES: A CASE STUDY IN A GARMENT MANUFACTURING FIRM

O artigo foi aprovado e apresentado no V Seminário dos PPGs Profissionais em Administração (Sppa), realizado de 21/05 a 22/05 de 2025, realizado de 30/11 a 01/12 de 2017, de modo online.

RESUMO

O estudo teve como objetivos analisar quais fatores influenciam a motivação e avaliar o efeito do fornecimento de incentivos sobre o desempenho de colaboradores do setor operacional de uma indústria de confecções. Para isso, foi realizado um estudo de caso com abordagem mista, que envolveu a aplicação de questionários estruturados aos colaboradores, com a obtenção de 29 respostas, entrevistas com duas gestoras e análise estatística dos dados de desempenho fornecidos pela indústria, referentes a um período de 213 dias, entre março de 2022 e novembro de 2023. Como resultados, observou-se que os incentivos exerceiram impacto positivo e imediato sobre o desempenho, especialmente no curto prazo, sendo identificados picos de produtividade nos dias de fornecimento e na véspera da distribuição de incentivos. Por outro lado, verificou-se que esse efeito diminui gradativamente nos dias subsequentes. Contudo, os resultados da análise de dados em painel evidenciam que o efeito positivo se mostrou parcialmente significativo, restrito apenas ao dia anterior à atribuição dos incentivos. Fatores como a clareza nas metas estabelecidas e um ambiente de trabalho saudável foram destacados como essenciais para maximizar os efeitos positivos dos incentivos. O estudo destaca a relevância de estratégias de gestão baseadas em sistemas de recompensas alinhados aos objetivos organizacionais, contribuindo para práticas mais eficazes de gestão de pessoas. Além disso, a pesquisa fornece dados para a formulação de políticas organizacionais que promovam um maior engajamento e produtividade em ambientes industriais.

Palavras-chave: Motivação. Recompensas. Incentivos.

ABSTRACT

The purpose of our study was to evaluate the effect of incentive provision on the performance of employees from the operational sector of a garment manufacturing firm. Therefore, we conducted a case study with a mixed-method approach, involving structured questionnaires applied to employees, in which we obtained 29 answers, interviews with two managers, and statistical analysis of performance data provided by the firm, covering a period of 213 days, between March 2022 and October 2023. Results show that incentives have a positive and immediate impact on performance, especially in the short term. Peaks in productivity were observed on days when incentives were provided, as well as on the days leading up to the incentive distribution. However, this effect tends to gradually diminish in the subsequent days. Panel data analysis revealed that the positive effect is partially significant and only for the day before the incentives are distributed. Factors such as clarity in goal setting and a healthy work environment were highlighted as essential for maximizing the positive effects of incentives. The study emphasizes the importance of management strategies based on reward systems aligned with organizational objectives, contributing to more effective people management practices. Furthermore, the research provides data for the formulation of organizational policies that promote greater engagement and productivity in industrial settings.

Keywords: Motivation. Rewards. Incentives.

Elias Marinato Abreu

Graduado em Sociologia pela Universidade Federal Fluminense – UFF (2017) e Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR. E-mail: eliasmarinato@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8992-2076>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7069197951790820>

Matheus Ricardo Almeida

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR. E-mail: almeida.m.r1998@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7305-986X>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9936466504994822>

Ricardo Suave

Pós-Doutor (2022) e Doutor (2018) em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – FEA USP, mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (2013) e graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC (2011). Professor adjunto do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campus de Campo Mourão-PR. E-mail: ricardo.suave@unespar.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0002-9149-2658>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3848432448357348>

1 INTRODUÇÃO

Este estudo analisa como os incentivos financeiros e não financeiros impactam o desempenho dos colaboradores da organização estudada. Nesse sentido, a motivação contribui na realização de esforços em direção a determinados objetivos organizacionais, sendo as forças motivacionais descritas como extrínsecas ou intrínsecas e orientando a direção, intensidade e persistência dos comportamentos de desempenho (Cerasoli et al., 2014). Assim, a motivação é vista como uma força propulsora da busca pela satisfação das necessidades e desejos individuais ou coletivos, levando a pessoa a agir com determinado empenho com o propósito de atingir os seus objetivos (Antunes, 2011).

A contabilidade gerencial desempenha um papel importante para motivar os colaboradores a melhorarem seu desempenho, o que pode ser alcançado por meio da atribuição de incentivos (Bonner et al., 2000). Ao se considerar alguns dos principais frameworks de contabilidade gerencial (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995), é ubíqua a presença dos incentivos.

Teoricamente, a atribuição de incentivos leva ao esforço extra que, por sua vez, aumenta o desempenho na tarefa, mas diferentes mecanismos podem afetar essa relação (Bonner et al., 2000). Apesar disso, Garbers e Konradt (2014) demonstram, a partir dos resultados de uma metanálise, que a relação entre incentivos e desempenho é consistentemente positiva, seja de forma individual ou por equipe.

Ao trabalhar em uma organização, geralmente os colaboradores contratados não possuem seus interesses alinhados às preferências das organizações, mas sim o desejo de satisfazer necessidades pessoais diversas (Prendergast, 2008). Deste modo, se o indivíduo não encontrar no trabalho formas de satisfazer as suas expectativas, não se sentirá motivado, reportando uma relação de exploração e não de troca (Zonatto et. al., 2017).

Face à importância de manter o colaborador motivado por meio de incentivos para aumentar o seu desempenho, é essencial entender as dinâmicas que influenciam essa motivação e como ela impacta o comprometimento organizacional (Kontoghiorghe, 2025). Por isso, pesquisas apontam que, mais do que prever incentivos com a expectativa de que se aumente o desempenho, é importante entender os fatores contextuais que afetam essa relação (Alves & Lourenço, 2023; Bonner et al., 2000; Landry et al., 2017). Além disso, importa saber também quais possíveis efeitos da motivação e dos incentivos em períodos distintos ao oferecimento dos incentivos (Figueiredo et al., 2025; Frankort & Avgoustaki, 2022).

Diante do exposto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Quais fatores influenciam a motivação e qual o efeito da atribuição de incentivos sobre o desempenho dos colaboradores do setor operacional de uma indústria de confecções? Para responder a essa pergunta, tem-se como objetivos analisar quais fatores influenciam a motivação e avaliar o efeito da atribuição de incentivos sobre o desempenho de colaboradores do setor operacional de uma indústria de confecções. Para o alcance dos objetivos, foram analisados aspectos que influenciam a motivação dos colaboradores por meio de questionários a eles direcionados, bem como entrevistas com a gestão da empresa. Além disso, foram analisados dados acerca do desempenho disponibilizados pela empresa analisada.

Incialmente, contribui-se a partir da análise de fatores que afetam a motivação e a satisfação dos colaboradores (Alkandi et al., 2023; Trivedi et al., 2024). Estudos nessa perspectiva demonstraram, por exemplo, que o comprometimento organizacional está relacionado com a satisfação trabalho (Westover et al., 2010) e que recompensas são os motivadores mais poderosos que levam à satisfação no trabalho (Chepkwony & Oloko, 2014). Desse modo, a organização necessita desenvolver políticas a fim de criar condições que motivem seus colaboradores, fazendo com que eles se sintam satisfeitos com o trabalho que realizam (Cuenca & Constantinov, 2016).

Como contribuição prática, indicam-se ações para que mantenham na empresa trabalhadores qualificados, leais, motivados e comprometidos com o sucesso da organização (Alniaçık et al., 2012), a fim de que possam maximizar o seu desempenho (Park & Kim, 2023). Entender fatores que motivam os funcionários pode representar um diferencial competitivo para as empresas, tanto em termos de retenção de talentos quanto como reflexo no desempenho da empresa. Da mesma forma, testar e identificar os efeitos de diferentes desenhos de incentivos também possibilita que a empresa possa identificar melhores formas de incentivar os funcionários e aumentar a produtividade.

Em termos de contribuição teórica, a pesquisa contribui com a literatura que estuda a relação entre incentivos e desempenho (Bonner et al., 2000). Embora essa literatura aponte para uma relação positiva entre incentivos e desempenho (Garbers & Konradt, 2014), diferentes estudos verificam situações que interferem nessa relação. Por exemplo, evidências indicam que o oferecimento de apenas incentivos financeiros por si só não é suficiente para o aumento do desempenho, o que contradiz a teoria da agência (Alves & Lourenço, 2023). Dessa maneira, considerando as discussões sobre as formas mais adequadas de desenho de sistemas de incentivos (Garbers & Konradt, 2014; Park & Kim, 2023) e horizonte temporal de efeito dos incentivos (Frankort & Avgoustaki, 2022), contribui-se também com fatores apontados como importantes para a melhoria das condições de trabalho pelos colaboradores.

Por fim, sugere-se que, com a identificação de fatores relevantes para a motivação dos funcionários, bem como com a análise da eficácia de diferentes sistemas de incentivos, a contribuição social relacionada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, de Trabalho Decente e Crescimento Econômico, e 9, de Indústria, Inovação e Infraestrutura. Assim, ao mesmo tempo em que se contribui com empresas e para sua sustentabilidade, elas também têm condições de cumprir com o papel de oferecer trabalho e sustento às pessoas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sistema de Controle Gerencial (SCG)

O controle gerencial é um dos elementos do processo de estratégia das organizações, que mais especificamente, representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias (Govindarajan, 1988; Mintzberg et al., 2006). Ele pode ser entendido como o processo de guiar as organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente incerto, exercendo o papel organizacional de permitir que gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na direção de estratégias adotadas, utilizando-se, para tanto, de diferentes sistemas de informação (Berry et al., 2005; Anthony & Govindarajan, 2008).

Controle é o processo de acompanhar as atividades de uma empresa de modo a garantir que elas estejam consistentes com os planos e que os objetivos sejam alcançados (Drury, 2004). Organizacionalmente, um SCG necessita de informações que são obtidas por meio de diferentes mecanismos de controle, tais como, controle de ação ou comportamental, controle cultural ou social e controle de resultados (Ouchi, 1979; Drury, 2004).

Controles de ação ou comportamentais envolvem a observação das ações dos indivíduos quando eles estão realizando suas atividades, ou seja, ocorre quando uma pessoa assume a responsabilidade pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações (Mintzberg, 1979). Esse tipo de controle é adequado quando os relacionamentos de causa e efeito são bem entendidos, de tal forma que se os meios apropriados são seguidos, os resultados esperados irão ocorrer (Drury, 2004).

Controles culturais e sociais admitem o recíproco acompanhamento entre os diversos atores organizacionais por meio de normas e valores de grupo. Esse tipo de controle é adequado quando nem os relacionamentos de causa e efeito são bem entendidos, nem os resultados são facilmente mensuráveis (Ouchi, 1979).

Por fim, controles de resultados envolvem a coleta e a emissão de relatórios com informações relativas aos resultados do esforço de trabalho, sendo compostos dos seguintes estágios:

- i) estabelecer medidas de desempenho que minimizem comportamento indesejável;
- ii) estabelecer metas de desempenho;
- iii) mensurar desempenho; e
- iv) fornecer recompensas e punições.

Esses controles são considerados como sinônimos de sistemas de contabilidade gerencial (Drury, 2004). Esse tipo de controle é adequado quando os resultados são facilmente mensuráveis, podendo as relações de causa e efeito ser, ou não, bem entendidas (Ouchi, 1979). Portanto, sistemas de contabilidade gerencial são parte integrante da estrutura de controle formal das organizações (Waterhouse & Tiessen, 1978), sendo responsáveis pelo fornecimento de informações a respeito da aplicação que uma organização faz de seus recursos e da avaliação dos resultados obtidos (Anthony & Reece, 1975).

O processo de guiar a organização para padrões viáveis de atividade em um ambiente de mudança (Berry et al., 2005) não subsiste sem um SCG estruturado que instigue, oriente e esclareça os gestores da organização quanto aos elementos relevantes a serem observados na busca de informações que permitam o desenvolvimento do processo de gestão da organização (Frezzati et al., 2011).

Os Sistemas de Gestão de Desempenho e remuneração são importantes aspectos dos SCG e têm um papel significativo no desenvolvimento de planos estratégicos, na análise dos objetivos organizacionais e na compensação de indivíduos (Chenhall, 2008). Portanto, um sistema de remuneração pode ser utilizado para alinhar ou motivar as expectativas dos indivíduos com as da organização (Anthony & Govindarajan, 2008).

Para Simons (1995), a motivação, o monitoramento e a recompensa pelo alcance de metas específicas estão inseridas no contexto do sistema de controle de diagnóstico, o qual é utilizado para motivar, monitorar e recompensar o alcance de metas especificadas. Malmi e Brown (2008) abordam que a questão da remuneração e recompensa estão baseadas em símbolos, como a retenção de funcionários e o incentivo ao controle cultural, por meio de recompensas em grupos e, para concluir, Ferreira e Otley (2009) versam que as recompensas são resultado da avaliação de desempenho e são um aspecto lógico a ser considerado dentro do sistema.

Destaca-se que são abundantes os estudos na literatura que realizam a aplicação dos referidos frameworks empiricamente, atestando o papel da remuneração nos controles gerenciais, seja a partir do estudo de Simons (1995) (Barros & Ferreira, 2022; Speklé et al., 2017), de Malmi e Brown (2008) (Altoé et al., 2018; Berg & Madsen, 2020) ou de Ferreira e Otley (2009) (ver a revisão de Franco-Santos & Otley, 2018).

2.2 Remuneração e incentivos

O conceito de remuneração tem evoluído de uma forma abrangente, indo além do sentido financeiro tradicional, englobando também o retorno econômico geral que os colaboradores recebem em troca do trabalho realizado (Krauter, 2009). Remuneração ou compensação está relacionada aos benefícios financeiros ou não financeiros que um colaborador recebe em troca do seu trabalho e dedicação, dividindo-se em compensação direta e indireta. Enquanto a compensação direta refere-se ao pagamento feito ao trabalhador sob a forma de salário, bônus, prêmios ou comissões, a

compensação indireta envolve as cláusulas contidas nas convenções coletivas de trabalho, além do plano de benefícios e serviços oferecidos pela organização, que inclui férias, gratificações, gorjetas, adicionais, entre outros (Chiavenato, 2024).

Empresas que melhor remuneram seus executivos e trabalhadores tendem a apresentar um desempenho superior em comparação com aquelas que oferecem remunerações menores. Os colaboradores são mais motivados a trabalhar quando acreditam que seus esforços resultarão em um desempenho recompensador (Leite & Hein, 2019). Para motivar os colaboradores a se comportarem de maneira alinhada aos objetivos da organização é fundamental que a empresa forneça incentivos. Esses incentivos podem ser tanto positivos quanto negativos, influenciando os empregados de diferentes maneiras. Tais estímulos são idealizados para satisfazer as necessidades dos indivíduos dentro do contexto organizacional, sendo que os incentivos positivos (por exemplo, bônus ou promoções pelo alcance de metas) aumentam a satisfação das necessidades individuais, enquanto os incentivos negativos (por exemplo, advertências ou perda de bônus pelo não alcance de metas) diminuem essa satisfação (Anthony & Govindarajan, 2008).

Os incentivos são essenciais nos SCG, desempenhando um papel fundamental ao motivar os colaboradores a melhorarem o desempenho e, com isso, alcançarem os objetivos organizacionais (Santos, 2011). A concessão de incentivos é um mecanismo de controle essencial para motivar todos os colaboradores da organização a atingirem as metas estabelecidas pela empresa (Anthony & Goyindarajan, 2008).

De acordo com Malmi e Brown (2008), o objetivo da remuneração é de motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos com congruência entre as metas e objetivos pessoais aos organizacionais. Destaca-se que a remuneração deve ser analisada além dos controles cibernéticos (tipologia do sistema de controle gerencial enquanto pacote), pois enquanto estes envolvem aspectos como quantificação e padrões de desempenho, existem formas de remuneração que vão para além desse escopo, como retenção de empregados e controles culturais, via remuneração de grupos (Malmi & Bronw, 2008).

Os sistemas de recompensas ou incentivos estão vinculados a um conjunto de bens materiais e imateriais, cujo objetivo principal é reforçar o grau de satisfação no trabalho, a produtividade e a organização. Os colaboradores obtêm recompensas com base em seu desempenho dentro da empresa (Bilhim, 2004). Os objetivos desses sistemas são atrair e reter funcionários, reduzindo a rotatividade de pessoal (turnover) e motivando os colaboradores, tanto no aspecto produtivo quanto na saúde organizacional das empresas (Rito, 2006).

Além disso, para que um sistema de incentivos seja eficaz e motivador, é fundamental que as recompensas estejam diretamente vinculadas aos objetivos individuais dos colaboradores. Os colaboradores precisam compreender que as suas funções estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (Santos, 2011). Neste contexto, as recompensas podem ser definidas como tangíveis ou intangíveis. As recompensas tangíveis incluem prêmios concedidos para os colaboradores pelo cumprimento de metas estabelecidas pela organização. Por outro lado, as recompensas intangíveis envolvem o reconhecimento através de um elogio concedido em público ou uma progressão na carreira, devido a algum feito do colaborador (Soares, 2009).

Por fim, todas as empresas adotam um sistema de recompensas complexo para alinhar seus colaboradores com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, esses incentivos são distribuídos com base nas contribuições de cada colaborador (Chiavenato, 2024).

2.3 Estudos anteriores

Marcelino (2019) pesquisou o efeito que o Sistema de Controle Gerencial (SGC) tem no estado mental e nas atitudes dos colaboradores de uma empresa brasileira de grande porte do setor alimentício. Os resultados da pesquisa mostram que o SGC integrante do ambiente organizacional – assim como o clima organizacional e as ações de gestão e de liderança – são um constructo que pode exercer alguma influência no Capital Psicológico dos funcionários. Enfatiza-se que o SGC pode aprimorar o potencial dos indivíduos, contribuindo para que a organização adquira vantagem competitiva. Pode também trazer contribuições do ponto de vista individual, ou seja, dos funcionários, pois a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo são atitudes importantes, na medida em que os colaboradores criam um sentimento de identidade no ambiente do trabalho.

O estudo de Moraes (2005) investigou as possibilidades de articulação entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento em um ambiente organizacional de ensino superior brasileiro. Os resultados mostraram que a motivação extrínseca se relaciona com o comprometimento instrumental e que a motivação intrínseca se relaciona com o comprometimento afetivo. Neste caso, quando os trabalhadores possuem motivação ocasionada pelos benefícios da realização de sua atividade, tendem a ter comprometimento com a organização baseado principalmente pela aversão aos custos decorrentes da troca de trabalho. Já quando os trabalhadores apresentam motivação ocasionada pela satisfação de realizar suas atividades, estes apresentam comprometimento afetivo, que se relaciona com o envolvimento do trabalhador com a empresa.

Ao analisar trabalhadores de um hospital público do Brasil, Grohmann et al. (2013) averiguaram como a motivação no trabalho interfere no comprometimento, satisfação e desempenho dos trabalhadores. Observaram que a motivação, o comprometimento e a satisfação no trabalho influenciam, de forma moderada, o desempenho profissional do trabalhador. Também observaram que não há uma relação direta entre motivação e desempenho. Assim, para que se possa aumentar o desempenho profissional, os trabalhadores, além de estarem motivados, devem estar satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho.

Com foco em trabalhadores do setor administrativo de uma organização industrial internacionalizada de grande porte, Zonatto et al. (2017) analisaram a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. Demonstraram que os trabalhadores com motivação ocasionada pela satisfação de realizar suas atividades e pelos benefícios da realização de sua atividade, possuem comprometimento afetivo que se relaciona com o envolvimento emocional com a empresa. Também evidenciaram que quanto maior o nível de escolaridade dos trabalhadores, menor o nível de comprometimento afetivo e instrumental e que esses trabalhadores analisados não se preocupam com a falta de emprego e com os custos associados com sua saída da empresa.

Ao examinar como as características das metas e recompensas praticadas influenciam a motivação dos funcionários do setor público mineiro, Rodrigues et al. (2011) verificaram que a avaliação geral do sistema de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas não mostraram influências significativas sobre a motivação. Observou-se ainda que os aspectos que influenciam a motivação em ordem decrescente de representatividade são o valor que uma pessoa atribui à recompensa recebida, a percepção de que o desempenho conduz à uma recompensa e a crença do servidor na própria capacidade para a realização do trabalho. O estudo mostrou que a gestão com metas e recompensas tem potencial para elevar a motivação dos servidores públicos analisados.

Aguiar e Pimentel (2017) enfatizam em sua análise o efeito motivador e a composição da remuneração no desempenho financeiro e de mercado, tanto nos níveis contemporâneos quanto nos defasados. Os resultados indicaram que há uma relação entre remuneração e desempenho, em que as empresas que pagam uma remuneração maior obtêm maiores níveis de desempenho, tanto a curto quanto a longo prazo.

Já no estudo de Machado (2017) foi demonstrado que os sistemas de incentivos influenciam diversos aspectos dentro da organização, sendo variável importante que deve ser estruturada e implementada corretamente para ter um verdadeiro impacto na empresa. Foram analisadas as influências dos incentivos na satisfação dos colaboradores, no seu bem-estar e sobre seu desempenho organizacional. Os resultados obtidos destacam a importância do sistema de recompensas, evidenciando uma influência positiva em diversas variáveis, como a satisfação, bem-estar e no desempenho organizacional.

No estudo de Nascimento et al. (2019), uma revisão sistemática foi conduzida para investigar a influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional. A pesquisa revelou que em 71% dos casos analisados havia uma relação direta e positiva entre a implementação de sistemas de recompensas e o aumento da motivação no trabalho. Além disso, o estudo demonstrou que diferentes tipos de recompensas criam as condições para que os colaboradores se sintam mais motivados.

Em resumo, os estudos revisados evidenciam a relação entre SCG e incentivos com o desempenho organizacional e variáveis correlatas, como satisfação, comprometimento e motivação dos colaboradores. Um SCG bem implementado pode maximizar o potencial dos indivíduos e, consequentemente, ajudar a organização a alcançar uma vantagem competitiva, destacando que o SCG influencia positivamente o capital psicológico dos funcionários, levando ao aumento da satisfação e do comprometimento afetivo no trabalho.

Os sistemas de metas e recompensas têm um impacto na motivação dos funcionários, especialmente quando os colaboradores percebem o valor nas recompensas e acreditam em sua capacidade de realizar o trabalho (Machado (2017)). Portanto, a relação entre os SCG e incentivos com o desempenho e outras variáveis são complexas (Marcelino, 2019). Implementar um SCG eficiente, juntamente com um sistema de incentivos bem delineado, é crucial para melhorar o desempenho organizacional e criar um ambiente de trabalho satisfatório e comprometido (Nascimento et al., 2019; Zonatto et al., 2017).

2.4 Desenvolvimento das hipóteses

Para os dados de desempenho dos colaboradores coletados na empresa, formulam-se hipóteses a serem testadas. A primeira hipótese assume uma relação positiva entre os incentivos, para o dia em que é atribuído, e o desempenho dos colaboradores. Conforme apontado em metanálise, a relação entre o fornecimento de incentivos e o desempenho é consistentemente positiva (Garbers & Konradt, 2014). Nesse sentido, a atribuição de incentivos se torna um dos pilares da contabilidade gerencial, pois para que se alinhe o comportamento dos indivíduos, é necessário que algo seja oferecido em troca (Bonner et al., 2000; Cabral et al., 2024).

Pesquisas seminais e estudos recentes demonstram o efeito positivo dos incentivos (Nascimento et al., 2019). Por exemplo, evidências indicam que o efeito é positivo para casos como incentivos de programas governamentais de apoio a publicações acadêmicas (AlShareef et al., 2023). Contudo, considerando os resultados de estudos sobre o tema, é preciso cautela, pois vários apontam que essa relação positiva depende do contexto (Alves & Lourenço, 2023; Awasthi & Pratt, 1990; Park & Kim, 2023).

Ao se considerar o desenho dos sistemas de incentivos, vários tipos podem ser utilizados, tais como monetários, não monetários e outros benefícios, sendo que muitas empresas utilizam uma combinação de mais de um tipo de incentivo (Alves & Lourenço, 2023). Há outro tipo de incentivo chamado de incentivo não contingente muito comum no mercado (Cerasoli et al., 2014), que é oferecido em um cronograma fixo ou variável, não se atendo ao alcance de um nível de desempenho pré-determinado. O oferecimento de festas comemorativas aos colaboradores, que é o caso do incentivo considerado no presente estudo, enquadra-se como incentivo não contingente.

Sob o ponto de vista da teoria, incentivos não contingentes não produzem efeitos significativamente positivos sobre o desempenho, pelo fato de que ao não vincular o incentivo ao desempenho, os colaboradores não se sentiriam tão motivados como no caso de incentivos contingentes (Deci, 1972; Podsakoff et al., 1982). Ainda assim, existem evidências de aspectos que podem ser positivamente ligados ao desempenho no caso de incentivos não contingentes. Manohar et al. (2017) encontraram que apesar de o desempenho sob incentivos não contingentes ser menor do que sobre incentivos contingentes, ainda assim é maior do que quando não é oferecido incentivo adicional. Córdova et al. (2021) apontam em seus achados que incentivos não contingentes são benéficos para induzir a adoção de novos comportamentos.

Levando esses achados em consideração, formula-se então a primeira hipótese:

H1: É positiva a relação entre os incentivos e o desempenho dos colaboradores no dia em que o incentivo é atribuído.

A segunda hipótese também assume que a relação positiva entre a atribuição de incentivos e o desempenho é positiva no dia que antecede e no dia que sucede a atribuição do incentivo. Tal premissa é pautada na ideia de que os incentivos são uma forma de motivação extrínseca que geram expectativas nos colaboradores (Figueiredo et al., 2025). De modo que os colaboradores esperam pelo recebimento de algum incentivo, o desempenho atual pode ser maior pela expectativa do recebimento do incentivo, e o desempenho que sucede o incentivo também pode ser maior como resposta ao incentivo (Frankort & Avgoustaki, 2021). Além disso, o desempenho posterior é maior quando o incentivo é entendido como uma forma de reconhecimento (Yang et al., 2022).

Nesse sentido, formula-se a segunda hipótese da seguinte maneira:

H2: É positiva a relação entre os incentivos e o desempenho dos colaboradores no dia que antecede e no dia que sucede a atribuição do incentivo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva quanto aos objetivos, ao descrever a dinâmica relacionada aos incentivos, motivação e desempenho em uma organização. Quanto à abordagem, classifica-se como mista, pois há uso de dados qualitativos e quantitativos nas análises. Por fim, em relação aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. Enquanto técnicas de coleta de dados, foram utilizados dados de desempenho disponibilizados em planilhas, questionários, entrevistas e observação.

3.1 Coleta de dados

O presente trabalho é um estudo de caso, em virtude da possibilidade de aprofundamento da análise que este procedimento proporciona. Com isso, buscou-se a triangulação metodológica compreendendo dados qualitativos e quantitativos obtidos por meio de: a) questionário aplicado aos colaboradores da organização, permitindo que os participantes da pesquisa desempenhassem um papel ativo, não apenas com o objeto de estudo, mas também como sujeito de autoavaliação; b) entrevistas com gestores; c) análise de planilhas; e d) observação da empresa estudada.

O estudo foi realizado em uma indústria localizada no Paraná, que atua no ramo de confecções desde 2000, a qual emprega 49 colaboradores e possui uma produção média de 11.100 peças/mês. Justifica-se a escolha da referida empresa pela utilização de um sistema de incentivo que prevê a atribuição de metas, bem como remuneração contingente e não contingente a tais metas. A amostra estudada configurou-se em 29 colaboradores do setor operacional e 2 do setor de gestão da organização, representando 63% dos funcionários da empresa, os quais se voluntariaram a responder aos instrumentos de pesquisa. E a realização das entrevistas envolveu a gestão, que é composta por duas pessoas. Uma das gestoras é proprietária da empresa e outra exerce o cargo de gerente da organização, a qual trabalha na empresa há 14 anos, ocupando cargo inicialmente no setor operacional.

3.1.1 Questionário e roteiro de entrevista

A coleta de dados se deu a partir da aplicação de um questionário estruturado com questões fechadas aos colaboradores da entidade (conforme as Tabelas 2, 3 e 4 nos resultados). A partir dele os colaboradores analisaram afirmativas que objetivaram a avaliação de constructos relativos a grau de dificuldade e importância das metas, participação na definição de metas, feedback sobre o alcance das metas, avaliação geral do sistema de metas, expectativa, instrumentalidade e valência das recompensas. As afirmativas foram avaliadas por meio de escala, tipo Likert, variando de 01 (discordo totalmente) 07 (concordo totalmente).

Foram realizadas entrevistas com a gestão por meio de um questionário aberto (Tabela 1), a fim de identificar as iniciativas implementadas pela liderança da empresa no sentido de inspirar e motivar as pessoas sob sua direção, para assim extrair o melhor de cada colaborador em prol do desempenho coletivo.

Tabela 1 - Roteiro de entrevista com a gestão

1. Você promove entre os colaboradores as condições necessárias para dar respostas rápidas aos desafios da empresa?
2. Você promove planos de desenvolvimento de competências para os colaboradores?
3. Você promove planos de treinamentos para os colaboradores?
4. Você está aberto para sugestões de seus colaboradores?
5. Você reconhece as habilidades de seus colaboradores?
6. Você verifica a contribuição (do colaborador ou do grupo) nos resultados da empresa?
7. Você identifica quais colaboradores precisam de treinamento?
8. Você descobre novos talentos?
9. Você avalia o sistema de remuneração?
10. Você elabora programas de recompensa?
11. Você fornece feedback aos colaboradores?
12. Na sua opinião, quais são os efeitos da atribuição de incentivos sobre o desempenho dos colaboradores?

Fonte: Elaborado a partir de Rodrigues et al. (2011), Pires et al. (2015) e Zonatto et al. (2017).

Ambos os questionários foram elaborados a partir dos estudos de Rodrigues et al. (2011), Pires et al. (2015) e Zonatto et al. (2017). A aplicação dos instrumentos levou em conta a observação de aspectos éticos, conforme descrito nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que foram explicados aos colaboradores e à gestão da organização – de forma clara e objetiva – todos os procedimentos pertinentes ao projeto de pesquisa e a opção de participar ou não da pesquisa.

Na ocasião, foi esclarecido para todos os colaboradores o comprometimento dos pesquisadores em preservar a privacidade e o sigilo dos dados da pesquisa. Os dados foram coletados de forma a manter a confidencialidade, comprometendo-se os pesquisadores a não divulgarem esses dados de forma alguma que permita, mesmo que remotamente, a identificação dos colaboradores, assim como o nome da empresa. Nesse sentido, cada questionário recebeu apenas um número, sem realizar qualquer vinculação ao respondente.

3.1.2 Dados de arquivo com o desempenho

Adicionalmente, recorreu-se ao uso de planilhas com dados de desempenho da produção disponibilizados pela empresa em meses que algum incentivo não contingente foi oferecido. Especificamente, nas datas consideradas foram realizadas confraternizações com os funcionários durante o período de trabalho. Os dados se referem aos seguintes meses:

- a) Março de 2022 e 2023 – Dia Internacional da Mulher;
- b) Abril de 2023 – Aniversário da empresa;
- c) Maio de 2022 e 2023 – Dia das Mães e Dia da Costureira;
- d) Agosto de 2022 e 2023 – Dia dos Pais;
- e) Outubro de 2022 e 2023 – Dia das Crianças;
- f) Novembro de 2022 – Dia internacional do Homem.

Optou-se por considerar na análise os dados de desempenho somente de meses em que algum incentivo foi fornecido. Por esta razão, embora o período completo de março/2022 a outubro/2023 seja de 1 ano e 8 meses, para esta análise foram utilizados somente 10 meses. Dentro desse período, foram coletados apenas 10 meses, tendo em vista que em tais meses ocorreu o fornecimento de algum incentivo aos funcionários. Além disso, foram utilizados dados de desempenho com funcionários que estiveram na empresa durante todo o período.

Os dados de desempenho dos funcionários se referem a um percentual em relação à meta estabelecida para cada dia. Por exemplo, a funcionária 3, que ocupa o cargo de costureira e que faltou em um dos dias observados, alcançou uma média de desempenho de 100% em todos os dias trabalhados. Por outro lado, a funcionária 4, que também ocupa o cargo de costureira e que não faltou em nenhum dos dias observados, alcançou uma média de desempenho de 109% em todos os dias trabalhados.

3.2. Análise de dados

A análise das assertivas do questionário aplicado aos colaboradores foi feita por meio de estatísticas descritivas, a partir da organização do banco de dados e cálculos no Excel. A análise das respostas das entrevistas aplicadas à gestão da empresa ocorreu por meio da definição de categorias principais a partir das informações obtidas.

Com relação aos dados de desempenho da produção disponibilizados, com observações de desempenho de vários funcionários para vários dias (períodos), optou-se pela análise estatística de dados em painel com o uso do software Stata. Os dados contam com informações referentes a 18 funcionários em um período de 213 dias para cada funcionário, o que resulta em 3.834 observações.

O modelo estimado é o seguinte:

$$Perf_{it} = a_i + \beta_1 \cdot incent_{it} + \beta_2 \cdot gender_{it} + \beta_3 \cdot pre_{it} + \beta_4 \cdot post_{it} + \beta_5 \cdot absent_{it} + \varepsilon_{it}$$

Em que:

desemp: é a variável dependente, que representa o desempenho dos funcionários;

incent: variável binária, em que se atribui 1 a dia de incentivo e 0 aos demais dias;

ant: variável binária, em que se atribui 1 a dia que precede dia de incentivo e 0 aos demais dias;

subs: variável binária, em que se atribui 1 a dia subsequente a dia de incentivo e 0 aos demais dias;

gen: variável binária de controle, em que se atribui 1 ao gênero feminino e 0 ao masculino;

falta: variável binária de controle, em que se atribui 1 a dia de falta ou que não se anotou o desempenho e 0 aos demais dias.

Tendo em vista que os incentivos fornecidos na empresa geralmente ocorrem em datas comemorativas, decidiu-se por analisar também se há diferença no desempenho em dias que antecedem o fornecimento de tais incentivos. Na mesma lógica, de efeitos que vão além do dia do incentivo, analisa-se também o efeito em dias subsequentes.

4 Resultados

Após o levantamento dos dados, foi procedida uma pesquisa de caráter descritivo, visando apresentar as variáveis demográficas da população estudada, constatando-se que, no setor operacional, predomina o cargo de costureiro/a, 79% dos colaboradores têm até 10 anos na empresa, 87% têm até o Ensino Médio completo e 90% dos colaboradores ocupam os mesmos cargos desde a sua admissão.

4.1 Satisfação e motivação dos colaboradores

Na sequência, apresentam-se as questões que foram aplicadas aos colaboradores da empresa (Tabelas 2, 3 e 4) a fim de levantar as percepções quanto ao nível de motivação e as dimensões do comprometimento no ambiente organizacional.

Tabela 2 - Questões relacionadas à motivação para o trabalho

Em relação à motivação para o trabalho, qual o seu grau de concordância para as seguintes assertivas, sendo 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo”, 3 para “discordo um pouco”, 4 para “nem concordo e nem discordo”, 5 para “concordo um pouco”, 6 para “concordo” e, 7 para “concordo totalmente”.	Nº de colaboradores	Máximo	Mínimo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Tenho autonomia para executar minhas atividades de forma eficiente.	29	7	2	6,000	7	7	1,581
Estou satisfeito em trabalhar na empresa.	29	7	3	6,310	7	7	1,072
Tenho liberdade para expor minhas opiniões.	29	7	2	5,448	7	6	1,549
A empresa responde às minhas opiniões.	29	7	2	5,069	6	5	1,486
Sinto-me remunerado adequadamente pelo grau de esforço exercido no desempenho de minhas atividades.	29	7	1	5,000	6	6	1,669
Sinto-me valorizado profissionalmente.	29	7	2	5,517	7	6	1,724
Tenho um bom relacionamento com a supervisão.	29	7	4	6,517	7	7	0,871
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas.	29	7	1	5,586	7	6	1,701
Sinto-me estável no emprego.	29	7	3	6,172	7	6	0,966
Estou satisfeito como é gerenciado o espaço físico da empresa.	29	7	2	5,621	7	6	1,656
As metas estabelecidas são de difícil alcance.	29	7	1	4,483	4	4	2,011

Em relação à motivação para o trabalho, qual o seu grau de concordância para as seguintes assertivas, sendo 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo”, 3 para “discordo um pouco”, 4 para “nem concordo e nem discordo”, 5 para “concordo um pouco”, 6 para “concordo” e, 7 para “concordo totalmente”.	Nº de colaboradores	Máximo	Mínimo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Estou satisfeito quanto às recompensas pelo alcance das metas.	29	7	2	5,621	7	6	1,801
Estou empenhado em alcançar a meta.	29	7	4	6,586	7	7	0,825
Sinto-me motivado pela empresa para trabalhar em equipe.	29	7	1	5,414	7	6	1,973

Fonte: Dados da pesquisa. Instrumento adaptado de Rodrigues et al. (2011), Pires et al. (2015) e Zonatto et al. (2017).

Dentre os resultados evidenciados na Tabela 2, quanto à motivação para o trabalho, as afirmativas que tratam do empenho do colaborador em alcançar as metas e do bom relacionamento com a supervisão, foram as que apresentaram a maior concordância entre os trabalhadores, alcançando uma média de 6,586 e 6,517, respectivamente. Nota-se também a satisfação em trabalhar na empresa como a terceira maior concordância.

A atribuição de metas é um mecanismo que visa a motivação dos indivíduos (Locke & Latham (2002) e que, consequentemente, pode resultar em maior remuneração e desempenho (Machado, 2017). E nesse caso, funcionários mais motivados podem ter influência positiva para aspectos como comprometimento e satisfação (Zonatto et al., 2017). No que tange ao bom relacionamento com a supervisão, evidências apontadas na literatura também indicam um efeito positivo sobre aspectos como motivação, satisfação, desempenho e comprometimento (Dulebohn et al., 2012; Mynt et al., 2016).

Ainda sobre os resultados evidenciados na Tabela 2, dentre as afirmativas que apresentaram menor concordância entre os colaboradores, encontram-se a que diz respeito à dificuldade em alcançar as metas, com média 4,483, e a que trata o quanto o colaborador se sente remunerado pelo grau de esforço exercido no desempenho das suas atividades, com a média 5,00.

O baixo grau de concordância com a assertiva sobre as metas pode indicar que os funcionários as julgam como fáceis, sendo que evidências indicam que metas muito fáceis ou muito difíceis não são adequadas para motivação e desempenho (Locke & Latham, 2002; Höpfner & Keith, 2021). Por sua vez, o oferecimento de um salário que satisfaça os funcionários também é importante para sua motivação. De modo que o salário não se configura como um incentivo, tal aspecto corrobora o resultado de Alves e Lourenço (2023), que afirmam que não se pode considerar que a atribuição de incentivos proporciona motivação suficiente para alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos organizacionais.

Tabela 3 - O que mais motiva o colaborador a trabalhar na empresa

Em relação à motivação para o trabalho, qual o seu grau de concordância para as seguintes assertivas, sendo 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo”, 3 para “discordo um pouco”, 4 para “nem concordo e nem discordo”, 5 para “concordo um pouco”, 6 para “concordo” e, 7 para “concordo totalmente”.	Nº de colaboradores	Máximo	Mínimo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
O salário	29	7	1	5,655	7	6	1,587
A autonomia	29	7	1	5,379	7	6	1,801
O Trabalho que realiza	29	7	3	6,138	7	7	1,125
O crescimento profissional	29	7	2	5,379	7	6	1,720
A falta de opção	29	7	1	2,655	1	2	1,932

Fonte: Dados da pesquisa. Instrumento adaptado de Rodrigues et al. (2011), Pires et al. (2015) e Zonatto et al. (2017).

Conforme os resultados evidenciados na Tabela 3, dentre as afirmativas apresentadas, o trabalho que eles realizam é a que apresenta maior concordância entre os colaboradores, com média 6,138. A realização de um trabalho permite ao indivíduo oportunidades de construir sua identidade, interagir e ter suporte social, encontrando um propósito ao qual valha a pena se dedicar, despender tempo, encontrar desafios, adquirir status e obter renda (Zanelli et al., 2010). Já a falta de opção é, dentre as afirmativas apresentadas, a que apresentou a menor concordância entre os colaboradores, com média 2,655. A falta de opção de trabalho não é um fator determinante para a permanência do colaborador na organização, haja vista a alta empregabilidade no segmento de confecções de artigos de vestuário, que, de acordo com a Agência Estadual de Notícias (2024) do Governo paranaense, foi o segundo maior empregador no corrente ano no Estado.

Tabela 4 - O que melhoraria a motivação do colaborador para a realização do trabalho na empresa

Em relação à motivação para o trabalho, qual o seu grau de concordância para as seguintes assertivas, sendo 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo”, 3 para “discordo um pouco”, 4 para “nem concordo e nem discordo”, 5 para “concordo um pouco”, 6 para “concordo” e, 7 para “concordo totalmente”.	Nº de colaboradores	Máximo	Mínimo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
A compra de equipamentos novos	29	7	1	5,759	7	7	1,725
O aumento das gratificações	29	7	1	6,034	7	7	1,546
O aumento do salário	29	7	1	6,310	7	7	1,391
A melhoria das relações no ambiente de trabalho	29	7	1	5,345	7	6	1,895

Fonte: Dados da pesquisa. Instrumento adaptado de Rodrigues et al. (2011), Pires et al. (2015) e Zonatto et al. (2017).

Quanto aos resultados evidenciados na Tabela 4, no que diz respeito à melhoria da motivação do colaborador para a realização do trabalho, o aumento do salário é a alternativa que apresenta a maior concordância entre os colaboradores, com média 6,310. Mesmo que o colaborador se sinta remunerado adequadamente pelo grau de esforço exercido no desempenho de suas atividades (Tabela 2), o salário é visto pelo trabalhador como a sua principal ou única fonte de sobrevivência familiar. O aspecto do salário é importante, por exemplo, ao considerarmos os achados de Goerg et al. (2020), que indicam que em um sistema que os trabalhadores podem definir seus salários, eles tendem a definir um salário maior, a ter melhor desempenho e a terem maior motivação.

Já a melhoria das relações no ambiente de trabalho é a alternativa que apresenta a menor concordância entre os colaboradores, com média 5,345. Como as pessoas passam uma quantidade de tempo significativa no trabalho, tais relações podem influenciar em diversos aspectos. Verifica-se, por exemplo, que quando há boa relação no trabalho, com a existência de amizades, contribui-se para aspectos como energia relacional e comportamentos de cidadania organizacional entre pares, o que pode ser benéfico para a motivação e engajamento (Xiao et al., 2020).

4.2 Comprometimento da gestão com a motivação organizacional

Os sistemas de recompensa se apresentam como importante ferramenta de motivação organizacional e, nesse sentido, não basta apenas implementar tais sistemas, faz-se necessário gerenciá-los, visando sua melhoria contínua. A seguir, são apresentados os principais tópicos que emergiram a partir das entrevistas realizadas com os membros da gestão da empresa, especificamente, sugestões dos colaboradores, treinamento, avaliação de desempenho e sistemas de incentivo.

No que diz respeito às sugestões dos colaboradores, a gestão acredita que a abertura da empresa em ouvir os trabalhadores pode criar um melhor ambiente de trabalho. A comunicação colaborativa entre os funcionários e a gestão visa solucionar problemas comuns. Portanto, é fundamental que a organização colabore com a participação e gere canais comunicacionais mais abertos (Deetz, 2010), o que permite a construção de ambientes realmente democráticos que favoreçam o cruzamento de ideias distintas. Esse aspecto também é importante para o desenho de um sistema de incentivos eficiente, pois mais do que buscar melhoria de desempenho e alinhamento aos objetivos organizacionais, é preciso oferecer algo que atenda as expectativas dos funcionários e os deixe motivados (Cerasoli et al., 2014).

Sobre a necessidade da organização em promover planos de treinamentos para os colaboradores, a gestão da empresa reconhece a necessidade de ampliar a realização de treinamentos profissionais junto aos colaboradores, os quais são peça chave no processo de desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, mais do que preparar as pessoas para suas funções, é necessário levar em conta que treinamentos podem gerar impactos positivos também para a satisfação com o trabalho, além do desempenho (Ouabi et al., 2024).

Ao perguntar sobre a verificação da contribuição do colaborador, ou grupo, nos resultados da empresa, o Gestor 1 respondeu: “Sim, com certeza! A colaboração de cada colaborador está ligada diretamente aos resultados da empresa (...). Nessa perspectiva, é preciso manter os funcionários motivados, pois a partir de seu envolvimento pode haver maior comprometimento com os objetivos organizacionais (Ahmad et al., 2023). Evidências demonstram uma relação positiva entre comprometimento e engajamento dos funcionários com o desempenho organizacional (Adam & Alfawaz, 2025).

Com relação à avaliação do sistema de remuneração, o Gestor 1 afirmou que “a empresa está sempre inovando e buscando novos prêmios e gratificações, para garantir que a remuneração esteja sempre à frente do mercado”. Para criar recompensas que motivam, estas têm que ser desejadas pelos colaboradores, desse modo, o gestor tem um papel fundamental de identificar as recompensas a serem implementadas pela organização, a fim de que estas venham a gerar expectativas (Vroom, 1964) nos colaboradores. Além disso, verifica-se que empresas com maiores remunerações tendem a gerar melhor desempenho (Aguiar & Pimentel, 2017).

Quanto aos programas de recompensa, cabe ressaltar que a empresa elabora programas de recompensas, como evidenciado na questão 10 (Tabela 1), adotando estruturas e práticas alinhadas aos objetivos estratégicos da organiza-

ção, a fim de alcançar vantagem competitiva a partir da maximização do desempenho dos colaboradores (Rosa, 2012). Na visão de Pontes (2007), a oportunidade de crescimento profissional é uma das formas de se reconhecer e recompensar o desempenho do trabalhador, movendo-o a aplicar maior esforço na realização de suas tarefas, a fim de alcançar maior recompensa (Herpen, 2007).

4.3. Análise do efeito do fornecimento de incentivos

Incialmente, na Tabela 5 são apresentadas as estatísticas descritivas relativas à variável de desempenho dos funcionários.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 5, ao comparar o dia de fornecimento de incentivo com os demais dias, constata-se que o desempenho é 0,87% maior no dia do incentivo, mesmo os colaboradores tendo trabalhado uma hora a menos. Ao observar os resultados da comparação entre o dia anterior ao fornecimento de incentivo e demais dias, verifica-se que no dia anterior, o desempenho é 1,33% maior. Na comparação entre o dia subsequente ao fornecimento do incentivo e os demais dias, constata-se uma redução em 0,85% com relação aos demais dias.

De acordo a teoria da expectativa (Vroom, 1964), pode-se esperar que os colaboradores venham a aumentar os seus esforços no trabalho, haja vista que, segundo a autora, quando maior a expectativa da recompensa e maior significado pessoal tiver a recompensa, maior é a motivação do colaborador para a realização de suas ações, contribuindo assim, para os resultados alcançados pela organização.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas do desempenho em relação a dias de incentivo

Comparação entre o dia fornecido e os demais dias		
	No dia fornecido	Demais dias
Média	0,9380	0,9293
Desvio Padrão	0,0126	0,0035
Comparação entre o dia anterior e demais dias		
	No dia fornecido	Demais dias
Média	0,9423	0,9290
Desvio Padrão	0,0125	0,0035
Comparação entre o dia subsequente e os demais dias		
	No dia fornecido	Demais dias
Média	0,9218	0,9303
Desvio Padrão	0,0143	0,0035
Comparação por gênero		
	Masculino	Feminino
Média	0,9054	0,9453
Desvio Padrão	0,0053	0,0043

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, o alcance das metas pode ser reflexo do papel da gestão da organização em motivar e assegurar aos liderados as condições necessárias para que os mesmos, por meio de seus próprios esforços, alcancem resultados sólidos. De acordo com a fala do gestor 1, “os incentivos realmente motivam os colaboradores, estimulando-os a buscar melhores resultados. Eles ficam mais interessados em melhorar, pois sabem que terão oportunidades de crescimento e maiores recompensas. Acredito que os incentivos são essenciais para impulsionar a busca por novos resultados”. A liderança possui grande participação no engajamento e valorização dos liderados, influenciando-os para o alcance das metas (Dulebohn et al., 2012; Robbins, 2005). Já o resultado negativo pode ser a expressão de um certo vazio ou sensação de êxtase pós-cumprimento da meta até que o colaborador se refaça das pressões internas e passe a engajar esforços em prol das metas estabelecidas para o próximo período.

Com relação a análise de dados em painel (Tabela 6), considera-se o painel da presente pesquisa como longo, pois há mais períodos de observações do que indivíduos observados (Fávero, 2015). Antes de estimar o modelo propriamente dito, procedeu-se à realização de alguns testes que direcionam a forma como o modelo é estimado (Fávero, 2015). O primeiro é o teste de Hausman ($p = 0,998$), cujo resultado indica a estimativa do modelo por efeitos aleatórios. Na sequên-

cia, os testes de Wooldridge ($p = 0,008$) e de Pesaran ($p = 0,000$) sugerem problemas relativos à correlação serial de primeira ordem nos termos de erro e à correlação contemporânea, respectivamente. Para tais problemas, conforme Tabela 6, estimaram-se modelos com erros robustos clusterizados (Modelo 1) e com erros padrão de Driscoll-Kraay (Modelo 2).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 6, embora o coeficiente permaneça igual nos dois modelos, o desvio padrão e p-valor se alteram. Inicialmente, em relação ao fornecimento de incentivo, nota-se que o coeficiente é positivo, o que significa que para dias em que se fornece algum incentivo o desempenho é 0,3% maior. Contudo, o resultado não foi significante em ambos os modelos. Também é positivo o coeficiente relativo ao dia anterior ao fornecimento de incentivos, com desempenho de 0,7% maior em tais dias, sendo que tal efeito é significante apenas no modelo de erros clusterizados ($p = 0,046$). Tal resultado pode indicar que a expectativa de algum incentivo ou premiação pode ser positiva ao desempenho.

Tabela 6 - Efeitos do incentivo sobre o desempenho

Variáveis	Modelo 1 - Clusterizado			Modelo 2 - Driscoll-Kraay		
	Coeficiente	Desvio Padrão	p-valor	Coeficiente	Desvio Padrão	p-valor
Incentivo	0,003	0,005	0,561	0,003	0,012	0,794
Gênero	0,031	0,048	0,517	0,031	0,104	0,766
Anterior	0,007	0,004	0,046	0,007	0,010	0,477
Subsequente	-0,005	0,007	0,476	-0,005	0,012	0,659
Falta	-0,928	0,050	0,000	-0,928	0,012	0,000
Constante	0,932	0,033	0,000	0,932	0,077	0,000
Observações			3834			3834
Indivíduos			18			18
R ² geral			0,4741			0,4741
p Q ²			0,000			0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se também que, embora sem resultados significantes, o efeito sobre o desempenho é 3,1% maior para o gênero feminino e 0,5% menor em dias subsequentes ao dia do fornecimento de incentivos. Enquanto para o dia anterior há alguma expectativa em relação a incentivos, o resultado referente ao dia subsequente pode ter lógica oposta e efeito negativo no desempenho. Contudo, frisa-se que tal resultado não é significante. Por fim, conforme esperado, o valor do coeficiente para a falta é igual a média do desempenho, mas negativo, e significante ($p = 0,000$), dado que não há desempenho registrado quando os funcionários faltam ou não anotam seu desempenho.

Embora os testes estatísticos não tenham sido significantes, face à observação participante percebe-se que a aplicação de incentivos ou festividades apresenta um efeito positivo no desempenho dos colaboradores. Foi observado que, em dias com eventos como teatros, danças, churrasco ou festas, há um aumento significativo na motivação dos colaboradores, o que reflete diretamente em um aumento da produtividade. Assim, os elementos relacionados aos incentivos não financeiros, além de impactar a produtividade, também contribuem para aspectos como a satisfação e o engajamento dos funcionários com as metas organizacionais.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar os efeitos da atribuição de incentivos sobre o desempenho dos colaboradores do setor operacional de uma indústria de confecções. A pesquisa teve como amostra 29 colaboradores do setor operacional e 2 gestores da organização, representando 63% dos funcionários da empresa. Os dados foram coletados por meio de procedimentos como coleta documental, observação participante, entrevistas e questionários. Para a análise, recorreu-se à estatística descritiva para os dados do questionário, estatística descritiva e inferencial para o desempenho observado em um período de 213 dias, bem como análise de conteúdo das entrevistas.

Os resultados permitiram identificar que o empenho dos colaboradores em alcançar metas e o bom relacionamento com a supervisão foram os atributos que mais motivaram os participantes. A implementação de uma política de recompensas por metas e o estabelecimento de um canal aberto de comunicação entre gestores e colaboradores se mostraram estratégias relevantes para promover o engajamento com os objetivos organizacionais, além de impulsionar a eficiência e a eficácia. Esses resultados reforçam a importância de equilibrar recompensas intrínsecas e extrínsecas, como discuti-

do por Rito (2006), que ressalta que recompensas intrínsecas, como autonomia e reconhecimento, promovem vínculos duradouros com a organização.

Os resultados também mostram que os incentivos financeiros e não financeiros impactam positivamente o desempenho, especialmente no curto prazo, com picos de produtividade nos dias de fornecimento e nos dias anteriores. Atividades como teatros, danças, churrascos ou festas foram associadas a um aumento na motivação e na produtividade dos colaboradores, reforçando a relevância de práticas que equilibrem a motivação extrínseca e intrínseca. Tal achado vai ao encontro aos resultados de Machado (2017), que identificou que sistemas de recompensas explicam até 40,4% da variância na satisfação dos colaboradores e 31,6% na percepção de desempenho organizacional.

Ademais, os resultados demonstraram que mesmo com uma redução da jornada em uma hora no dia da distribuição dos incentivos, o desempenho dos colaboradores foi maior se comparado aos demais dias. Isso evidencia que os incentivos não apenas impulsionam a produtividade, mas também colaboram para um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo. Por outro lado, a análise do dia subsequente revelou uma queda no desempenho em comparação aos demais dias, indicando a necessidade de práticas complementares para sustentar a motivação e a produtividade. Contudo, os resultados da análise de dados em painel evidenciam que o efeito positivo é parcialmente significativo e somente para o dia que antecede à atribuição dos incentivos.

Como contribuições teóricas, o estudo tem como valor demonstrar o efeito positivo em termos de expectativa que os incentivos geram nos trabalhadores e em seu desempenho. Nesse sentido, apesar de apresentar um resultado alinhado a outros estudos, de que não é virtual o efeito dos incentivos no desempenho, demonstra outra condição em que os incentivos podem ser benéficos. Além disso, contribui-se ao demonstrar aspectos relevantes, no ponto de vista dos funcionários, para a melhoria da motivação e satisfação.

Considerando as implicações gerenciais para a prática, o estudo aponta indícios do que é relevante para os funcionários em um sistema de incentivos e quais aspectos precisam ser incentivados para o aumento da motivação. Ao levar esses aspectos, tais como a criação de expectativas sobre incentivos, relacionamento da supervisão com os subordinados, dificuldade da meta e aumento de salários, tudo isso em sintonia com as expectativas tanto dos funcionários quanto da gestão, pode levar a melhores resultados em termos de desempenho, motivação e satisfação.

No que diz respeito às limitações, este estudo foi restrito a uma única organização e a um número limitado de participantes, o que impede a possibilidade de generalizar os resultados. Assim como, também, no que diz respeito à forma como os gestores e funcionários responderam às perguntas formuladas, limitações estas inerentes aos instrumentos de coleta. Como são apenas dois gestores, sendo um deles o proprietário da organização, as respostas podem ter sido no sentido de melhorar a imagem da organização. Da mesma forma, quanto aos funcionários, as respostas podem não necessariamente representar suas opiniões, nem mesmo há como se garantir clareza de interpretação ao que foi questionado.

Este trabalho pode se configurar como um ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos mais aprofundados, com amostras mais representativas de colaboradores do mesmo segmento e análises expandidas para diferentes setores e contextos culturais. Recomenda-se investigar também o impacto dos incentivos no longo prazo e combinar os métodos qualitativos e quantitativos para explorar práticas de gestão, alinhamento estratégico e políticas de recompensas, contribuindo para a compreensão da eficácia dos sistemas de incentivos no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- Adam, N., & Alfawaz, A. (2025). Enhancing organizational performance: how gender diversity enhances employee engagement and commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04441-7>
- Agência Estadual de Notícias. 790 mil pessoas: Paraná atinge maior número de trabalhadores na indústria da história. <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/790-mil-pessoas-Parana-atinge-maior-numero-de-trabalhadores-na-industria-da-historia>. Acesso em: 15 Dez 2024.
- Aguiar, A. B. de, & Pimentel, R. C. (2017). Remuneração de executivos e desempenho no mercado brasileiro: relações contemporâneas e defasadas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, p. 545-568. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160228>
- Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM practices and knowledge sharing improve environmental performance by raising employee commitment to the environment. *Sustainability*, 15(6), 5040. <https://doi.org/10.3390/su15065040>
- 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>
- Alniciak, U., Alniciak, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>
- AlShareef, M. R., Alrammah, I. A., Alshoukani, N. A., & Almalik, A. M. (2023). The impact of financial incentives on research production: Evidence from Saudi Arabia. *Scientometrics*, 128(5), 3067-3089. <https://doi.org/10.1007/s11192-023-04692-8>
- Altoé, S. M. L., Pacheco, V., & Espejo, M. M. dos S. B. (2019). Estilos de liderança e o uso do sistema de controle gerencial: evidências do efeito moderador do nível de formação de gestores de topo. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(2), 224-245. Retrieved from <https://asaa.emnuvens.com.br/asaa/article/view/420>

- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). An exploratory analysis of incentive packages and managerial performance. *Journal of Management Control*, 34(3), 377–409. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00360-3>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V (2008). *Sistemas de Controle Gerencial*. Grupo A.
- Anthony, R. N., & Reece, J. S. (1975). *Management accounting: text and cases*. (5a ed). Richard D. Irwin.
- Antunes, V. R. R. (2011) *Perfil motivacional dos educadores de infância do Concelho de Torres Novas* (Dissertação de mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal.
- Awasthi, V., & Pratt, J. (1990). The effects of monetary incentives on effort and decision performance: The role of cognitive characteristics. *The Accounting Review*, 65(4), 797–811. <https://doi.org/10.2307/247651>
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. D. C. (2022). Management control systems and innovation: a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 571-591. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Berg, T., & Madsen, D. Ø. (2020). The evolution of a management control package: a retrospective case study. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(4), 763–781. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2019-0148>
- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley D. (2005). *Management control: theories, issues and performance*. (2a ed). Palgrave Macmillan.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (4a ed). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B., & Young, S. M. (2000). A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: Implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 19–64. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.19>
- Cabral, J. R., Horz, V., & Lunardi, M. A. (2024). Sistema de medição de desempenho habilitante: efeito na motivação, nas atitudes gerenciais e no desempenho gerencial. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 258-270. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6436>
- 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), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the Horizontal Organization. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3(4/5), 517–550. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03001-5](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03001-5)
- Chekpwony, C. C., & Oloko, M. (2014). The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at teachers' service commission-Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 59-70.
- Chiavenato, I. (2024). *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho - Como Reter Talentos na Organização*. (8a ed). Atlas.
- Córdova, A., Imas, A., & Schwartz Perlroth, D. (2021). Are non-contingent incentives more effective in motivating new behavior? Evidence from the field. Retrieved from <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/185637>
- Cuenca, C. L., & Constantivov, J. G. (2016). *Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes*. UniCesumar.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8(2), 217-229. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90047-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5)
- Deetz, S. (2010). Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, Marlene (org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. Difusão Editora.
- Drury, C. (2004). *Management and cost accounting*. (6a ed). Thomson Learning.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206311415280>
- Fávero, L. P. (2015). *Análise de dados* (1ª ed). Elsevier.
- 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/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Figueiredo, E., Margaça, C., Garcia, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-35. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696–730. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>
- Frankort, H. T. W., & Avgoustaki, A. (2021). Beyond Reward Expectancy: How Do Periodic Incentive Payments Influence the Temporal Dynamics of Performance? *Journal of Management*, 48(7), 2075-2107. <https://doi.org/10.1177/01492063211016032>
- Frezzatti, F.; Rocha, W.; Nascimento, A. R. do; & Junqueira, E. (2011). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. (1a ed). Atlas.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137. <https://doi.org/10.1111/joop.12039>
- Goerg, S. J., Kube, S., & Radbruch, J. (2020). *Self-Set Salaries and Creativity*. Schmalenbach Business Review, 72, 399–425. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00985-z>
- Govindarajan, V. A. (1988). Contingency approach to strategy implementation at the businessunit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853.

Grohmann, M., Cunha, L., & Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF.

Herpen, M. F. M. V. (2007). *Pay, promotions, and performance: essays on personnel economics* s.n. Tese de doutorado, University of Groningen, Netherlands.

Höpfner, J., & Keith, N. (2021). Goal missed, self hit: Goal-setting, goal-failure, and their affective, motivational, and behavioral consequences. *Frontiers in psychology*, 12, 704790. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.704790>

IEMI (2023). Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Acesso em Julho de 2024: <https://iemi.com.br>

Kontoghiorghes, C. (2015). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>

Krauter, E. (2009). *Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras*. [Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://doi.org/10.11606/T.12.2009.tde-29052009-092957>

Landry, A. T., Gagne, M., Forest, J., Guerrero, S., Seguin, M., & Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance. *Journal of personnel Psychology*, 16(2), 61-76. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000182>

Leite, M. & Hein, N. (2019). Relação entre Remuneração dos Executivos e o Desempenho Econômico e Financeiro em Empresas Brasileiras. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 9(1), 17-36. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v9i1.6078>

Locke, E. A.; Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychological Association*, 57(9), 705-717. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Machado, D. C. (2017). Sistema de recompensas: contributo para a satisfação no trabalho [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/15390>

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>

Manohar, S. G., Finzi, R. D., Drew, D., & Husain, M. (2017). Distinct Motivational Effects of Contingent and Noncontingent Rewards. *Psychological Science*, 28(7), 1016-1026. <https://doi.org/10.1177/0956797617693326>

Marcelino, C. V. (2019). *Sistema de Controle Gerencial: o papel das alavancas de controle no Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional*. [Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://doi.org/10.11606/T.12.2019.tde-03042019-170519>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; & Ghoshal, S. (2006). O processo da estratégia. (4a ed). Bookman.

Moraes, F. (2005). *Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior*. [Tese de Mestrado, Universidade do Vale do Itajai] – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajai, Biguaçu.

Mynt, S. S. et al. (2016). An analysis of employee satisfaction of private banks in Myanmar. *International Business Management*, 10(1), 101-114. Disponível em: <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/ibm/2016/101-114.pdf>. Acesso em: 31/05/2016.

Nascimento, R. F. do; Canteri, M. H. G.; & Kovaleski, J. L. (2019). Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, v. 8, n. 2, p. 44-58. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>

Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration. *Societies*, 14(12), 247. <https://doi.org/10.3390/soc14120247>

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>

Park, R., & Kim, J. (2023). Differential effects of autonomy on employee satisfaction and organizational performance depending on the type of financial incentives: Evidence from a four-wave panel of Korean companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3656–3686. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2144407>

Pires, R. V., Carvelo, L. R., & da Silva, J. H. (2015). Motivação no trabalho - estudo sobre o nível de satisfação dos trabalhadores em uma confecção. *Revista Científica Hermes*, 14, 176–200. <https://doi.org/10.21710/rch.v14i0.203>

Podsakoff, P. M., Todor, W. M., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of management journal*, 25(4), 810-821. <https://doi.org/10.5465/256100>

Pontes, B. R. (2007). *Administração de cargos e salários: carreira e remuneração*. (12a ed.). Qualymark.

Prendergast, C. (2008). Intrinsic motivation and incentives. *American Economic Review*, 98(2), 201-205. DOI: 10.1257/aer.98.2.201

Rito, P. N. (2006). O sistema de recompensas remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55. <http://hdl.handle.net/10400.19/7897>

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11ª ed). Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, W. A.; Neto, M. T. R.; & FILHO, C. G. (2011). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista Administração Pública*, 48(1), 253-273. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>

Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas: estudo de um caso*. [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal].

Santos, C. J. E. dos (2011). *Avaliação de desempenho e sistema de incentivos*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/2857>

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal". Harvard Business Press, 1995. Recuperado em Julho, 2024, de https://books.google.com.br/books?id=FWk_XQK3nxIC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Soares, F. S. F. (2009). *Sistemas de recompensa como estratégia de melhoria de produtividade em organizações de software*. [Dissertação de Mestrado, Centro de Informática, Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco] Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/2371>

Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox—Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>

Trivedi, S. K., Srivastava, J., Patra, P., Singh, S., & Jena, D. (2024). Recognize and thrive: Predicting employees' satisfaction towards fairness in reward and recognition system using explainable machine learning and text mining. *Global Knowledge, Memory and Communication*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2023-0416>

Vroom, V H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley, 331 p. (Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PA). Recuperado em Julho de 2024, de <https://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>

Waterhouse, J. H.; & Tiessen, P. A. (1978). Contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3, 65-76. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(78\)90007-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(78)90007-7)

Westover, J., Westover, A., & Westover, L. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 372-387. <https://doi.org/10.1108/17410401011038919>

Xiao, J., Mao, J. Y., Quan, J., & Qing, T. (2020). Relationally charged: How and when workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship. *Frontiers in Psychology*, 11, 190. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00190>

Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*, 14(3), 1631. <https://doi.org/10.3390/su14031631>

Zanelli, J. C; Silva, N. & Soares H. P. (2010). Orientação para aposentadoria nas organizações: projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: ARTMED.

Zonatto, V. C. da S.; Silva, A. da & Gonçalves, M.; (2017). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional, *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>