

## **POTENCIALIZAÇÃO DA REMUNERAÇÃO POR INCENTIVOS E DESEMPENHO INDIVIDUAL, A LUZ DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO**

Mestre/MSc. ANNA CAROLINE PRIEBE<sup>1,2</sup>, Doutor/Ph.D. UDO STRASSBURG<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UNIOESTE, CASCAVEL, PARANÁ, Brazil. <sup>2</sup>FAG, CASCAVEL, PR, Brazil

### **Resumo/Abstract**

O estudo teve por objetivo analisar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) potencializa a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual, para os empregados dos níveis tático e operacional. A pesquisa foi aplicada em quatorze filiais de uma organização, que está entre as dez maiores e melhores empresas para se trabalhar no Brasil, e foi denominada, neste trabalho, de empresa Atena. O estudo foi realizado por meio de pesquisa exploratória em relação aos objetivos; quantitativa em relação à abordagem do problema; e no que se refere aos procedimentos, utilizou-se de um levantamento ou survey. Estruturou-se o instrumento de coleta de dados e obteve-se 98 respondentes, após a coleta de dados foram realizados os procedimentos estatísticos de estatística descritiva de perfil, e a modelagem de equações estruturais. Os principais resultados encontrados apontam que a Autodeterminação potencializa a relação entre remuneração por incentivos e desempenho individual. Nesse sentido, nota-se que utilizar fatores comportamentais como motivação a fim de potencializar o desempenho dos empregados de forma contínua na empresa, pode ser uma alternativa para a ascensão de desempenho. Como contribuição teórica do estudo destaca-se o entendimento dos fatores comportamentais comporem as ferramentas de estratégia de maximização de desempenho das organizações e tomada de decisão dos gestores, visto que, com base na teoria, é possível utilizá-la nas empresas com a finalidade de beneficiar a prática, os processos e as demais ferramentas organizacionais.

### **Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

### **Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



## POTENCIALIZAÇÃO DA REMUNERAÇÃO POR INCENTIVOS E DESEMPENHO INDIVIDUAL, A LUZ DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

### RESUMO

O estudo teve por objetivo analisar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) potencializa a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual, para os empregados dos níveis tático e operacional. A pesquisa foi aplicada em quatorze filiais de uma organização, que está entre as dez maiores e melhores empresas para se trabalhar no Brasil, e foi denominada, neste trabalho, de empresa Atena. O estudo foi realizado por meio de pesquisa exploratória em relação aos objetivos; quantitativa em relação à abordagem do problema; e no que se refere aos procedimentos, utilizou-se de um levantamento ou *survey*. Estruturou-se o instrumento de coleta de dados e obteve-se 98 respondentes, após a coleta de dados foram realizados os procedimentos estatísticos de estatística descritiva de perfil, e a modelagem de equações estruturais. Os principais resultados encontrados apontam que a Autodeterminação potencializa a relação entre remuneração por incentivos e desempenho individual. Nesse sentido, nota-se que utilizar fatores comportamentais como motivação a fim de potencializar o desempenho dos empregados de forma contínua na empresa, pode ser uma alternativa para a ascensão de desempenho. Como contribuição teórica do estudo destaca-se o entendimento dos fatores comportamentais comporem as ferramentas de estratégia de maximização de desempenho das organizações e tomada de decisão dos gestores, visto que, com base na teoria, é possível utilizá-la nas empresas com a finalidade de beneficiar a prática, os processos e as demais ferramentas organizacionais.

**Palavras Chaves:** Autodeterminação; Desempenho Individual e Remuneração por Incentivos.

### 1. INTRODUÇÃO

Os aspectos comportamentais e as teorias motivacionais aplicadas ao processo de tomada de decisão no qual envolve o desempenho dos empregados vem sendo discutido na contabilidade e nas demais áreas do conhecimento. A tomada de decisão tem entre os seus princípios, atingir o objetivo ideal para que a empresa se mantenha competitiva no mercado. O empregado, por sua vez, sustenta seu desempenho no trabalho, sobre diversas perspectivas como aspectos financeiros, recompensas, autopromoção, prazer pela atividade e demais fatores que envolvem diretamente a motivação do empregado para desenvolver suas atividades com satisfação (Lucena, Fernandes & Silva, 2011; Lopes, Pinheiro, Silva & Abreu, 2014).

Nesse sentido, envolve-se no processo de tomada de decisão dos gestores aspectos motivacionais dos empregados, que podem ser motivação inerentes ao empregado ou motivação advinda de estímulos externos (Lopes et al., 2014). A Teoria da Autodeterminação proporciona identificar os tipos de motivação presente nos indivíduos ao desenvolverem determinada atividade. E apresenta que há duas formas de estar motivado, isto é, de forma Intrínseca ou Extrínseca (Deci & Ryan, 2012).

A motivação Intrínseca trata a maneira mais autônoma de motivação, portanto, o empregado desenvolve suas atividades de forma proativa e eficiente, mesmo que seja ou



não remunerado pela atividade (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2012). Porém, na motivação Extrínseca, pode haver motivação de quatro formas regulamentadas, sendo elas: Regulação Externa (MEE), Regulação Introjetada (MEI), Regulação Identificada (MEID) e Regulação Integrada (MEIN) (Gagné & Deci, 2005).

As duas primeiras são motivações controladas externas, nas quais o empregado só é motivado a desenvolver seu trabalho quando for motivado externamente, por exemplo: Elogios, Remunerações Variáveis, Aprovação de si para outros e Recompensa ao Ego. Já as duas últimas Regulações são extrínsecas, mas, de alguma forma interna, pois o empregado irá desempenhar melhor seu serviço em prol de seus objetivos hierárquicos, como, por exemplo, promoções ou objetivos pessoais (Gagné & Deci, 2005).

Desta forma, a Teoria da Autodeterminação proporciona explicações para os gestores sobre o tipo de motivação que a maioria dos empregados sentem, ou seja, se eles são mais eficientes e potencializam seus desempenhos com o intuito de: aumentar sua renda, de ser visto como um empregado destaque, por objetivar crescer na organização, possuir objetivos pessoais, ou se, então, possuem motivação independente de recompensa (Gagné & Deci, 2005; Assis, 2012; Souza, Cardoso & Vieira, 2017).

Tais explicações corroboram com a gestão dos empregados e da empresa, pois possibilita que ferramentas como a Remuneração por Incentivos (RPI), por exemplo, sejam instituídas nas organizações e tragam os resultados esperados em relação ao desempenho dos empregados.

Desde aproximadamente duas décadas, a RPI vem sendo implantada nas organizações privadas e a um período menor nas organizações públicas. Ambas com o mesmo intuito: Incentivar o desempenho individual das organizações ou processos públicos (Oyadomari, Cesar, Souza & Oliveira, 2009; Assis, 2012; Souza, Cardoso & Vieira, 2017).

Porém, é necessário refletir se os gestores estão levando em consideração os aspectos motivacionais que desencadeiam o desempenho individual de seus empregados e analisar se apenas a aplicação da ferramenta de RPI está de fato aumentando a performance de seus empregados. Estas reflexões são necessárias para o âmbito da gerência dos negócios, e devem ser observadas para o bom andamento das organizações e dos recursos investidos em projetos para melhorar o desempenho individual e coletivo nas empresas (Oyadomari, Cesar, Souza & Oliveira, 2009; Assis, 2012; Souza, Cardoso & Vieira, 2017).

Neste sentido, os gestores voltariam seus olhares a estes aspectos autônomos dos empregados, a fim de torná-los mais eficientes no seu desempenho, identificando os tipos de motivação para maximizar o desempenho deles, e usar do conhecimento da Autodeterminação para melhorar o funcionamento da RPI e congruências das metas e objetivos com o que a organização deseja e com o que é importante para o empregado (Boruchovitch, 2008; Deci & Ryan, 2012; Souza et al., 2017).

As pesquisas que foram desenvolvidas com o intuito de mensurar a influência da RPI e o desempenho individual em empresas privadas e públicas identificaram, em sua maioria, que os resultados são negativos ou, quando positivos, em algum momento, estagna-se (Oyadomari et al., 2009; Weibel, Rost & Osterloh 2010; Tannuri, Farias, Vicente, Van Bellen & Alberton, 2013).

A lacuna do estudo é de cunho teórico, uma vez que se utiliza dos tipos de motivação dos empregados, advinda da Teoria da Autodeterminação, como fatores que

possam potencializar o desempenho dos empregados, quando utilizados em conjunto com a remuneração por incentivo.

A temática que trata sobre os tipos de motivações que potencializam o desempenho dos empregados ainda são embrionárias em território nacional. Os estudos desenvolvidos no Brasil que abordaram fatores comportamentais por meio da perspectiva de teorias motivacionais, destacam-se os de Volpato & Cimbalista (2002), Sampaio (2004), Neto (2004) e Lopes et al., (2014).

O estudo de Volpato & Cimbalista (2002) destacou que o processo de motivação dos empregados no âmbito organizacional desencadeia fatores diretamente ligados ao clima organizacional e proporciona um clima de confiança entre o grupo de trabalho. Já no que se refere à pesquisa de Sampaio (2004), utilizou-se a teoria da Autodeterminação, estudando a motivação voluntária das organizações de terceiro setor e a cultura organizacional, apresentando resultados que demonstraram que a motivação é advinda extrinsecamente, ou por relações interpessoais, afetividade e realização pessoal. O autor Neto (2004) fez uso da Teoria das Expectativas de Vroom, que procura explicar os objetivos e os comportamentos de cada pessoa e suas expectativas em alcançar determinados objetivos. Já o estudo de Lopes et al., (2014) verifica se existem diferenças significativas nos níveis de motivação entre alunos de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas nos cursos de Ciências Contábeis na Bahia.

Considerando a lacuna apresentada, faz-se a seguinte indagação: **Quais os efeitos da Teoria da Autodeterminação na potencialização da relação de Remuneração por Incentivos e desempenho individual dos empregados, à luz da Teoria da Autodeterminação?**

Este estudo tem como objetivo geral analisar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) potencializa a relação entre Remuneração por Incentivos e o Desempenho Individual dos empregados dos níveis tático e operacional.

Para o desenvolvimento do estudo optou-se por pesquisar as filiais de uma das dez maiores empresas varejistas do Brasil, pois a empresa já utiliza da remuneração por incentivos para empregados dos níveis tático e operacional.

A pesquisa se constituiu na mesorregião Oeste Paranaense e a referida organização foi denominada Empresa Atena no decorrer deste estudo.

O artigo está configurado nesta introdução, em seguida enfatiza a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e a conclusão.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1 Teoria da Autodeterminação

Com base na teoria da motivação ou expectativa, Vroom (1964), Porter & Lawler (1968) propuseram um modelo diferenciado, visando à motivação intrínseca e extrínseca no trabalho. A motivação intrínseca é aquela que causa diretamente interesses e satisfação para desenvolver determinada atividade, envolve a pessoa com interesse espontâneo. Motivação extrínseca, em contrapartida, requer um instrumento entre a atividade e uma recompensa tangível ou verbal, por exemplo. Desse modo, o interesse e a satisfação não vêm da atividade em si, mas sim dos benefícios ou recompensas que essa irá desenvolver, portanto, são consequências intrínsecas à atividade (Gagné & Deci, 2005).

Porter & Lawler (1968) construíram o modelo da teoria da Autodeterminação por defenderem que, conhecendo os fatores que causam as motivações intrínsecas e extrínsecas nos empregados, pode-se trabalhar o ambiente a fim de causar a satisfação

total dos empregados. Isso é, tornar as atividades mais interessantes e, portanto, mais intrinsecamente gratificantes, e trazer recompensas tangíveis para atividades monótonas e desinteressantes, é possível causar uma satisfação completa, aumentando, conseqüentemente, o desempenho eficiente das atividades.

O ponto principal da teoria da Autodeterminação é a distinção entre as duas vertentes principais. Motivação intrínseca significa motivação autônoma, motivação extrínseca se refere à motivação controlada (Gagné & Deci, 2005). O filósofo Dworking (1988), contribuiu com o modelo de Porter & Lawler (1968), e explicou que a autonomia está ligada a “ações de mais alto nível”. Então, quando alguém está motivado intrinsecamente, essa pessoa possui uma motivação autônoma porque está envolvida em uma atividade que considera interessante e completamente prazerosa (por exemplo: Trabalho, pois é prazerosa a atividade que exerço).

Já contrapondo a ideia anterior, como explica Deci (1971), quando há uma motivação extrínseca, também há um controle, envolve estar com um sentido de pressão, uma ação que seja necessária ser desenvolvida, e não que haja prazer ou vontade autônoma em desenvolvê-la.

A Teoria da Autodeterminação demonstra que a diferenciação entre controlado e autônomo se dá pelo grau em que as pessoas são controladas ou autônomas. Exemplificando, quando um empregado sente-se interessado na execução de seu trabalho, e, em alguns processos de sua vida profissional precisa desenvolver algumas atividades que não despertam seu interesse e prazer, isso significa que o empregado está motivado intrinsecamente, mas no percurso teve sua motivação ligada a algum benefício tangível (Deci, 1971; Gagné & Deci, 2005).

A referida Teoria criou postulados, os quais fazem referências às necessidades psicológicas básicas, que se fazem necessárias entre o ser humano e o ambiente em que ele está. Para tanto, o que os autores querem dizer é que se o indivíduo, por exemplo, está num ambiente de pressões, ele, por mais autônoma que seja, precisa possuir, dentro desse ambiente, condições psicológicas básicas (Ryan & Deci, 2000).

Portanto, se os empregados lidam com metas e objetivos individuais, que são diárias, semanais, mensais e anuais, estes vivem em um ambiente de pressões, por mais que haja Autodeterminação neles, aquele ambiente precisa ser trabalhado, envolvendo necessidades básicas para que eles não se desmotivem, ou percam gradativamente sua autonomia.

## 2.2 Remuneração por Incentivos

Como já vem sendo destacado, no novo milênio as organizações precisam voltar-se a questões humanizadas, pois estas diferenciam uma das outras no mundo competitivo. A junção de remunerações por incentivos, juntamente com as práticas gerenciais para potencializar o desempenho, podem fazer com que seus empregados se sintam motivados e percebam que a organização busca unir seus objetivos com os do empregado (Jackson, Anderson, Hsiao, Mathis & Fodge, 2003).

O conceito de incentivo sobre a visão dos autores Jackson et al., (2003), é uma forma de pagamento que se destina a alcançar alguma mudança específica no comportamento (desempenho).

Bennet (1997) considera que os incentivos são como estratégias e benefícios chaves que as empresas utilizam para apresentar aos empregados um reflexo do seu comprometimento em atingir as metas e objetivos. Entende-se que o empregado ao

desempenhar suas atividades em prol dos objetivos organizacionais, também atingem os seus objetivos por meio de incentivos financeiros ou não financeiros, conforme estipulado pela empresa.

Os incentivos monetários e não monetários, segundo Osa (2014), são ferramentas que impactam no desempenho dos funcionários e na sua motivação, mas, por si só, não é suficiente para motivar, depende de outras práticas gerenciais, nas quais, em conjunto, conseguiram motivar e valorizar os empregados.

Nesse sentido, é notável a complexidade que há quando se faz uso de incentivos para a potencialização do desempenho de empregados, pois, segundo Murphy (1985), Adams (2003), indivíduos têm preferências específicas, ou seja, o empregado 1 pode depender mais de incentivos com transporte ou convênio médico. Já o empregado 2 entende que benefícios de flexibilidade de horários ou plano para estudar e especializar-se são mais relevantes.

Adams (2003) explica que o incentivo que mais reflete as necessidades e as preferências dos empregados são os incentivos financeiros. Porém, os autores Almeida, Lazim & Samad (2015) apontam que o gestor deve conhecer as necessidades da maioria dos empregados, dos diversos setores. Dessa forma, consegue-se mesclar os dois tipos de incentivos, conforme a necessidade de cada empregado, procurando sempre agradar a maioria, e, desta forma, potencializar o desempenho e a motivação.

### 2.3 Desempenho Individual

O Desempenho Individual de um empregado reflete a relação do comportamento que irá impactar no resultado, que pode ser individual ou organizacional, e que é caracterizado como desempenho (Borman, 1992).

Em consonância com o conceito defendido por Borman e Motowidlo (1992), Brandão (2008) apresenta que o empregado, em seu ambiente de trabalho, planeja suas ações e a desenvolve conforme seus objetivos, podendo modificá-las conforme sua necessidade.

Ainda na visão de DeNisi (2003), o conceito de desempenho é amplo e ocorre por aspectos individuais, de contexto e organizacionais. Sendo assim, os aspectos individuais podem mudar o contexto ou a organização, ou, então, aspectos de contexto e organizacionais podem mudar o planejamento e o comportamento do indivíduo.

O desempenho individual está atrelado a uma linha tênue com o contexto organizacional, da mesma forma, se há o desempenho individual também haverá o desempenho organizacional.

Os autores Prahalad & Hamel (1990) afirmam que as competências humanas e as competências organizacionais se complementam, portanto, se não houver nem competências humanas, não haverá, por consequência, competências organizacionais.

Devido a isso, faz-se relevante que as organizações tracem metas de desempenho organizacionais e utilizem fatores/competências que influenciam o desempenho individual. Cabe à organização conhecer o perfil de seus empregados e desenvolver elementos que motivam o comportamento do empregado em prol da organização.

Porém, identificar as partes que faltam para alcançar um bom desempenho individual dos empregados ou um bom desempenho organizacional é um desafio aos gestores, pois eles precisarão lidar com aspectos motivacionais de empregados e de objetivo e estratégias da organização.

Com isso, os autores Brandão & Guimarães (2001) frisam que, ao invés de buscar práticas e estratégias independentes para desempenho individual e desempenho organizacional, o ideal seria criar uma gestão de desempenho que englobe os desempenhos individuais e os desempenhos organizacionais, podendo, assim, trabalhá-los de forma interligada. Dessa forma, originária melhores resultados e conhecimento das lacunas que faltam para almejar o desempenho que a organização objetiva.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, o estudo apresenta características explicativas, pois explica as influências e as relações dos tipos de motivações (Intrínseca e Extrínseca) com a potencialização da relação entre RPI e a PDI.

Essa definição respalda-se no pensamento de Malhotra (2001), o qual ressalta que, embora seja uma pesquisa complexa, permite identificar a relação de diversos fatores com um fenômeno e possibilita explicar o porquê das relações.

Tal identificação é possível, porque, mesmo que haja pesquisas que tratem a RPI como uma possível motivação para o empregado melhorar seu desempenho, ainda não há a verificação de hipóteses que comprovem que os fatores da Autodeterminação (Motivação Intrínseca, Motivação Extrínseca: Regulamentação Externa; Introjogada; Identificada e Integrada) possam influir de forma mais significativa na relação entre RPI e a potencialização do desempenho individual.

Sendo assim, quando há o conhecimento de qual tipo de motivação é predominante sobre o empregado que está sujeito à RPI, pressupõe-se que esse tipo de motivação potencializa ainda mais a relação entre RPI e a potencialização do desempenho individual. Isso porque os gestores podem se sustentar nessas informações para criar estratégias para motivá-los ainda mais.

Quanto à abordagem do problema, buscou-se respostas sobre a influência da Autodeterminação na relação entre RPI e a potencialização do desempenho individual, na qual se classifica como quantitativa, em um primeiro momento.

Essa abordagem se justifica uma vez que, nesse tipo de pesquisa, com dados coletados por meio de questionários, os resultados são quantificados por utilizar técnicas estatísticas para a coleta e análise dos dados.

Também, a abordagem quantitativa permite que faça uso de grande quantidade de dados, e, assim, validar as hipóteses de pesquisa. Por fim, os resultados da amostra são generalizados (Malhotra, 2001; Fonseca, 2002; Wissmann, 2017).

Em relação aos procedimentos, a pesquisa é classificada como levantamento ou *survey*, pois foi utilizado o instrumento de pesquisa (questionário) para a coleta dos dados.

A empresa Atena, objeto desta pesquisa, possui aproximadamente 800 lojas no Brasil, espalhadas por 16 estados, sendo que no Paraná há uma média de 100 lojas. Foram utilizadas, para este estudo, 14 filiais da loja Atena, que estão localizadas na mesorregião Oeste do Paraná.

A referida empresa possui como atividade principal o varejo, e é considerada uma entre as dez melhores e maiores empresas para se trabalhar no Brasil. Foi definida a Empresa Atena, pois ela apresenta, em suas práticas, o programa de RPI aos empregados dos níveis tático e operacional, por meio do alcance de metas e objetivos, estes que são iguais entre os dois níveis, isso quer dizer que ambos possuem objetivos e metas: Diárias, mensais e anuais e que se dão de forma individual, em equipe e organizacionais.

Dessa maneira foi possível a operacionalização das variáveis desse estudo. Para tanto, as filiais da empresa Atena estão por quase todo o Brasil, porém, limitou-se à mesorregião Oeste do Paraná por questão de conveniência.

Os empregados das filiais da empresa Atena localizadas na mesorregião Oeste do Paraná são compostos por uma média de 15 em cada uma das 14 filiais, totalizando 210 empregados dos níveis Tático e Operacional.

Para a composição da amostra foi utilizada a seguinte fórmula:

$$N = \left( \frac{Z_{\alpha/2}}{e_0} \right)^2 p (1-p)$$

A qual é representada por: N: Tamanho da amostra; p= proporção de respostas favoráveis à pesquisa;  $Z_{\alpha/2}$ = Nível de confiança  $1-\alpha$ ;  $e_0$ = Margem de erro de p. Para o cálculo da amostra foi utilizada uma margem de erro de 5% e o nível de confiança de 95%.

Portanto, aplicou-se aos 210 empregados das 14 empresas da mesorregião Oeste Paranaense, e determinou-se uma amostra mínima de 52 funcionários. Por meio da coleta de dados, deu-se origem a 98 questionários respondidos.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, trata-se de um questionário de própria autoria com base na teoria da autodeterminação, RPI e Desempenho Individual. O instrumento passou por um pré-teste com os mestrandos e graduandos em Contabilidade da Unioeste, campus Cascavel - Paraná. A fim de aperfeiçoar o entendimento e receber contribuições. A partir do pré-teste houve a resposta de 55 alunos.

As primeiras questões são referentes ao perfil dos respondentes, as questões subsequentes referem-se às questões de motivação intrínseca e extrínseca (Teoria da Autodeterminação) e por conseguinte Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual, conforme Quadro 1 – Constructo da Pesquisa.

Quadro 1 – Constructo da Pesquisa.

Objetivo Específico	Dimensão	Variáveis	Hipóteses	Instrumento/ Questão	Autores
a) Verificar a relação de Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual;	Motivação Intrínseca	Motivação Autônoma; Prazer pela Atividade	H1a e H1b	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 1.1 a 1.7;	Deci et al., (2001); Boruchovitch (2008); Deci & Ryan (2012); Filho & Nova (2018).
	Motivação Extrínseca	Regulação Externa; Regulação Introjetada; Regulação Identificada e Regulação Integrada	H2b; H2c; H2d e H2e.	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 2.1 a 2.23;	
	Remuneração por Incentivos	Cargos e Salários; Bonificação; Remuneração por Metas e Objetivos	H1a; H1b e H1c; H2a; H1b e H1c; H2a; H2b; H2c; H2d e H2e.	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 3.1 a 3.7;	Murphy (1985); Adams (2003) e Almeida <i>et al.</i> , (2015)



	Desempenho Individual	Metas; Objetivos e Comprometimento com tarefas.	H1a; H1b e H1c; H2a; H2b; H2c; H2d; H2e;	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 4.1 a 4.9	Smith, Organ & Near (1983); Borman (1992); DeNisi (2003) e Borges-Andrade (2011)
--	-----------------------	---	--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para consecução dos tratamentos dos dados coletados quantitativamente, fez-se o uso do Software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 22 e *SmartPLS* 3.

Utilizou-se o SPSS para a estatística descritiva, voltada aos dados do perfil dos respondentes e teste de média. Já o *SmartPLS* foi utilizado para testar o modelo teórico da presente dissertação através das equações estruturais.

Conforme frisa Hair Jr *et al.* (1998) a equação estrutural possibilita analisar a influência de diversas variáveis qualitativas entre si, mas se faz necessário que as variáveis que compõem o modelo testado possuam confiabilidade, e para isso realizou-se o cálculo de “Algoritmos PLS”, no qual fornece informações de confiabilidade, validando o constructo, representado pelos *Alpha de Cronbach*;  $R^2$ ; Fiabilidade Composta e a Variância Média Extraída (AVE).

Além disso, também foi apurado o Critério de *Fornell-Larcker*, que representa a matriz de validade discriminante, ou seja, a matriz que demonstra as correlações que houveram entre as variáveis do modelo que foram testadas.

Posterior a validação do constructo, ainda foi utilizado o software *SmartPLS*, para o cálculo do teste das hipóteses, por meio da técnica de *Bootstrapping*, que possui como parâmetro diversas formas de simulações com as variáveis do modelo teórico testado.

As hipóteses foram elaboradas como segue:

**No que tange a Motivação Intrínseca mediando a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual:**

H<sub>1a</sub>: A Remuneração por Incentivos influencia negativamente a potencialização do Desempenho Individual.

H<sub>1b</sub>: A Motivação Intrínseca do empregado pela atividade que ele exerce não mediará a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual.

**No que se refere aos fatores de Motivação Extrínseca (Externa, Introjetada, Identificada e Integrada) como mediadora da relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual:**

H<sub>2a</sub>: Os fatores de Motivação Extrínseca (Externo, Introjetada, Identificada e Integrada) mediarão positivamente e significativamente a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual dos empregados.

H<sub>2b</sub>: O sentimento de recompensa advindo da Motivação Extrínseca Externa mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos, e a potencialização do Desempenho Individual dos empregados.

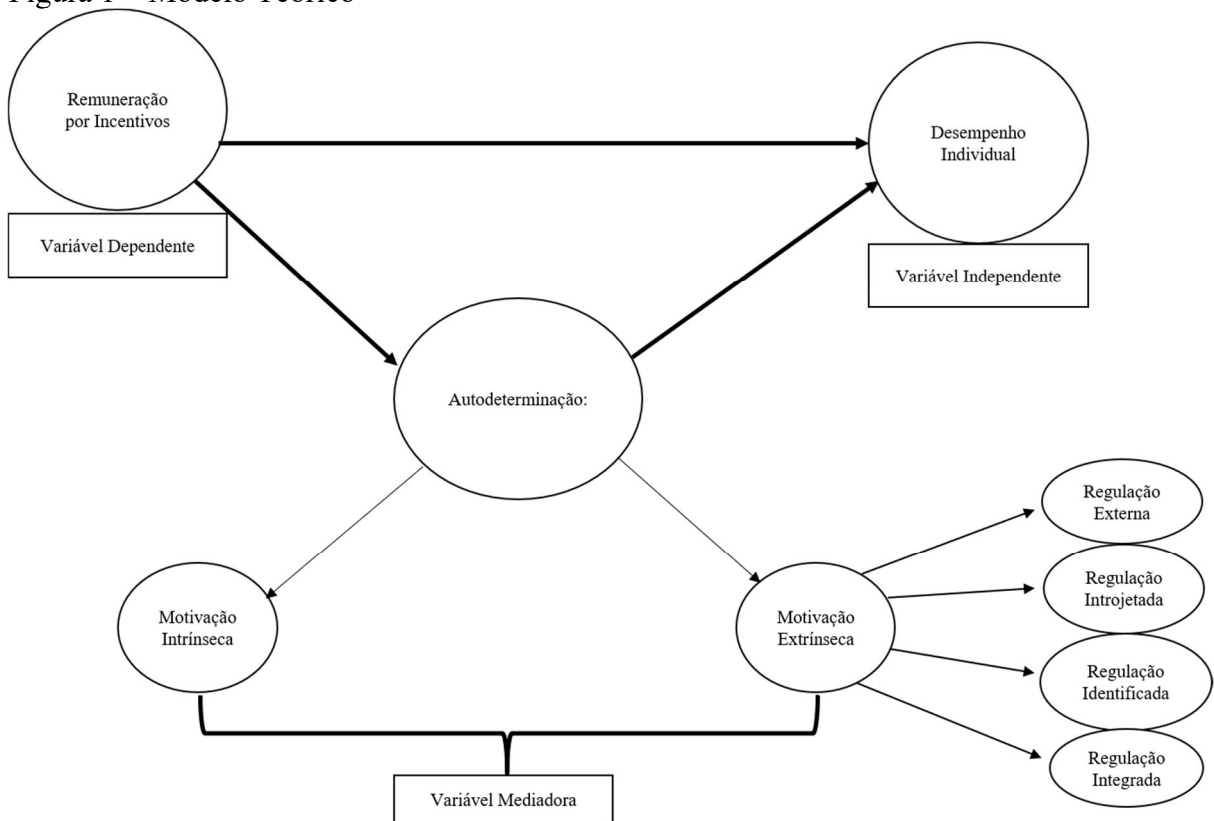
H<sub>2c</sub>: O sentimento de aprovação de si ou de outros, advindo da Motivação Extrínseca Introjetada mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual dos empregados.

H<sub>2d</sub>: O sentimento de alcançar um objetivo pessoal ou futuro advindo da Motivação Extrínseca Identificada mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual dos empregados.

H<sub>2e</sub>: O sentimento de congruência de valores e objetivos que o empregado possui advindo da Motivação Extrínseca Integrada mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual dos empregados.

Por meio da Figura 1 visualiza-se o Modelo Teórico deste estudo.

Figura 1 – Modelo Teórico



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se e discute-se os dados coletados por meio da pesquisa *survey* e pelo estudo de caso utilizado. As análises foram conduzidas pelo objetivo geral: Identificar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) media e potencializa a relação entre RPI e a PDI.

Portanto, este Capítulo foi dividido em três subseções, inicialmente, apresenta-se a Análise do Perfil dos Respondentes, seguida pela Análise de Confiabilidade, Mensuração e Ajuste Geral do Modelo Teórico e por fim os resultados do objetivo deste estudo.

#### 4.1 Perfil do Respondente

De modo a analisar o perfil dos respondentes, visualiza-se, na Tabela 1, os resultados da estatística descritiva referente ao perfil.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Variável	Valor	Frequência	Frequência Percentual
Sexo	Masculino	38	38,78%
	Feminino	60	61,22%
Idade	Até 30 anos	51	52,04%
	Entre 31 e 40 anos	27	27,55%
	Entre 41 e 50 anos	9	9,18%
	Acima de 50 anos	11	11,22%
Escolaridade	Ensino Fundamental	5	5,10%
	Ensino Médio	31	32,63%
	Graduação	58	59,18%
	Especialização	4	4,08%
Função	Tático	24	24,48%
	Operacional	73	74,48%
Tempo de Serviço	Até 05 anos	39	39,80%
	Entre 06 e 10 anos	51	52,04%
	Acima de 10 ano	8	8,16%
Localidade das Lojas	Assis Chateaubriand	5	5,10%
	Palotina	7	7,14%
	Marechal Cândido Rondon	9	9,18%
	Santa Helena	6	6,12%
	São Miguel do Iguaçu	7	7,14%
	Medianeira	2	2,04%
	Foz do Iguaçu	30	30,61%
	Cascavel	24	24,49%
	Toledo	8	8,16%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Por meio da estatística observada na Tabela 1 é possível caracterizar, quanto ao perfil, os profissionais que integraram a amostra. Pode-se constatar que o número de mulheres é superior ao de homens, com 61,22% o de mulheres e 38,78% o de homens.

Quanto à idade, o maior percentual é verificado entre os empregados com até 30 anos, sendo de 52,04%. No que concerne à escolaridade, a maioria dos respondentes possui graduação e ensino médio, o que apresentou um percentual de 59,18% e 32,53% respectivamente. E, ainda, quanto ao tempo de trabalho na empresa, o maior percentual evidenciado corresponde a um tempo de 6 a 10 anos, sendo 52,04%.

Quanto à localidade das lojas, nota-se que a maioria dos respondentes foram da loja Atena de Foz do Iguaçu e Cascavel, cujo percentual é respectivamente de 30,0% e 24,49%. Percebe-se, ainda, que a maioria exerce, atualmente, a função no nível operacional, sendo 74,48%, podendo ser classificados como Vendedores, Montadores, Entregadores, Repositores e Estoquistas. No que se refere aos empregados do nível tático, estes exercem suas funções de sub gestores como gestores de compras, gestores de cobranças e gestores de vendas.

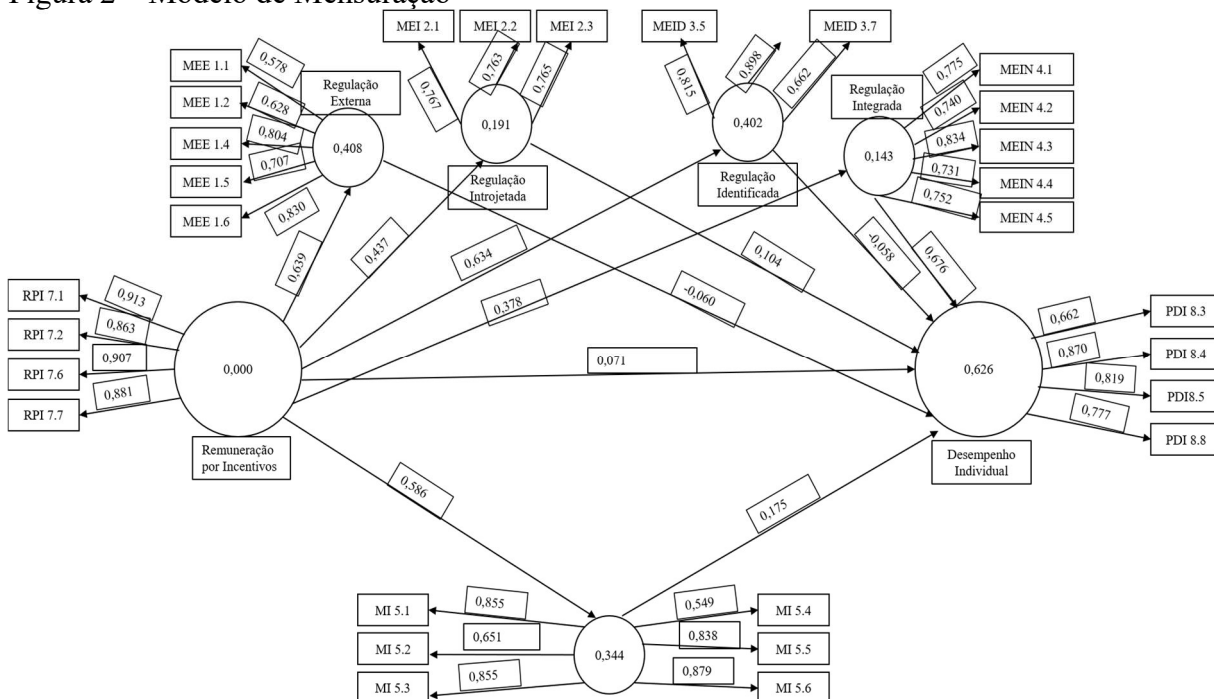
#### 4.2 Análise de confiabilidade, mensuração e ajuste geral do modelo teórico

Nesta seção são apresentados os critérios para a confiabilidade do modelo de mensuração e o seu ajuste. Para analisar tais critérios, utilizou-se primeiramente a Validade Convergente, na qual se mede, a partir da AVE, onde os valores devem estar acima de 0,50, para tanto  $AVE > 0,50$  (Henseler et al., 2009).

Dessa forma, a AVE é representada pelas variáveis observadas e o quanto são capazes de explicar ou de se relacionar com seus respectivos constructos ou variáveis latentes. Para tanto, no modelo teórico testado nesse estudo obteve-se quatro constructos, com a AVE, menores que 0,50, sendo eles: RPI; MEE; MEIN e PDI.

Por meio da Figura 2, nota-se que o modelo teórico, ou o modelo de mensuração, refletiu valores considerados adequados para a AVE, conforme explica Hair Jr. et al. (2014).

Figura 2 – Modelo de Mensuração



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Após garantir a validade convergente do modelo, passou-se a analisar os valores de confiabilidade interna, que são apresentados a partir dos critérios de *Alpha de Cronbach* (AC) e Confiabilidade Composta, vide Tabela 2 – Análise da Confiabilidade do Constructo.

Tabela 2 – Análise da Confiabilidade do Constructo

CONSTRUCTOS	ALPHA DE CRONBACH	CONFIABILIDADE COMPOSTA	VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA
Desempenho Individual	0.792	0.865	0.617
Motivação Intrínseca	0.865	0.898	0.601
Regulação Externa	0.769	0.838	0.531
Regulação Introjetada	0.707	0.838	0.636
Regulação Identificada	0.825	0.877	0.589

Regulação Integrada	0.654	0.809	0.585
Remuneração Por Incentivos	0.914	0.939	0.795

O AC representa o indicador mais tradicional para avaliar a consistência interna de um modelo, constructo ou um documento de coleta de dados (questionário). Os valores de AC de cada constructo, para serem considerados adequados e livres de vieses, precisam apresentar  $\alpha > 0,6$  e  $0,7$  para estudos exploratórios e  $\alpha > 0,7$  a  $0,9$  são considerados satisfatórios para qualquer tipo de estudo (Hair Jr. et al., 2014).

No presente estudo, todos os valores de AC foram considerados satisfatórios, pois estão acima de  $0,7$ , com exceção do constructo da Regulação Integrada, no qual se obteve o AC no valor de  $0.652$ , mas, conforme frisa Hair Jr. et al. (2014), para estudos exploratórios,  $\alpha = 0,6$  já são considerados adequados.

Prosseguindo a análise de consistência interna do modelo, o próximo índice a ser avaliado é a Confiabilidade Composta (CC) do modelo, os valores para que a CC seja considerada satisfatória devem estar entre  $0,7$  a  $0,9$ . Dessa forma, a CC deste modelo teórico possui nível satisfatório.

Jazendo as análises do modelo de mensuração, verificou-se a validade discriminante, a qual possui o propósito de garantir que cada constructo se difere uns dos outros. Para analisar a validade discriminante, o critério recomendado é o de Fornel e Larcker (1981), no qual se compara as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada variável latente ou constructo, com isso, as raízes quadradas devem ser maiores do que as correlações entre os constructos (Fornel & Larcker, 1981).

A Tabela 3 – Validez Discriminante do Modelo Teórico indica que o modelo teórico deste estudo conseguiu atender ao critério de Fornel e Larcker (1981).

Tabela 3 - Validez Discriminante do Modelo Teórico

	<b>PDI</b>	<b>MI</b>	<b>MEE</b>	<b>MEI</b>	<b>MEID</b>	<b>MEIN</b>	<b>RPI</b>
PDI	<b>0.786</b>						
MI	0.529	<b>0.775</b>					
MEE	0.401	0.403	<b>0.716</b>				
MEI	0.520	0.688	0.567	<b>0.798</b>			
MEID	0.766	0.508	0.471	0.594	<b>0.767</b>		
MEIN	0.383	0.318	0.572	0.430	0.375	<b>0.765</b>	
RPI	0.400	0.586	0.639	0.634	0.378	0.437	<b>0.892</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Conforme visto pela Tabela 3 a Validez Discriminante do Modelo Teórico é procedente.

Posteriormente, parte-se para a análise estrutural do modelo (Vide Tabela 5), a qual mensura, primeiramente, o coeficiente de determinação da variância  $R^2$ , determinado pelas porcentagens de  $2\%$ ,  $13\%$  e  $26\%$ , sendo entendido como qualidade pequena, média e grande, respectivamente.

Seguido da Relevância Preditiva do Modelo ( $Q^2$ ), no qual o critério de avaliação desse indicador se dá para valores acima de zero, ou, então, quanto mais próximo de um, mais perfeito é o modelo.

E por fim, pelo Tamanho do Efeito, medido pelo  $F^2$ , que se dá pelo critério de valores que são representados por:  $0,02$ ,  $0,16$  e  $0,35$ , sendo que estes possuem efeito pequeno, médio e grande, respectivamente.

Tabela 5 – Análise Estrutural do Modelo,

Constructo	R <sup>2</sup>	Redundância de Q <sup>2</sup>	Comunalidade F <sup>2</sup>
PDI	0.626	0.325	0.365
MI	0.344	0.183	0.443
MEE	0.408	0.178	0.287
MEI	0.402	0.227	0.291
MEID	0.143	0.073	0.377
MEIN	0.191	0.084	0.186
RPI	----	----	0.608

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Com base na Tabela 5 avalia-se que o modelo deste estudo qualificado, conforme os critérios de avaliação de Variância (R<sup>2</sup>); Relevância Preditiva do Modelo (Q<sup>2</sup>) e Tamanho do Efeito (F<sup>2</sup>).

#### 4.3 Efeito Autodeterminação mediando a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual

De modo a analisar a mediação da Autodeterminação entre a relação de RPI e a Potencialização do Desempenho Individual (PDI), parte-se da hipótese de que a remuneração causa algum tipo de motivação e a partir desta motivação é que o empregado irá PDI.

Dessa forma, utiliza-se como variável independente: Remuneração por Incentivo (RPI); as variáveis de mediação da autodeterminação estão divididas em cinco constructos, sendo: MI e MEE; Regulação Introjetada (MEI); MEID e Regulação Integrada (MEIN), sendo que estas regulações compõem as dimensões da Motivação Extrínseca. E, por fim, a variável dependente: PDI.

Dessa forma, para a análise da mediação utilizou-se a Variance Accounted For (VAF), que estabelece o critério no qual parte do efeito total da variável independente sobre a dependente, devido à mediação (Preacher & Hayes, 2004; 2008; Hair Jr. et al., 2014).

Sendo assim, por meio da técnica do *bootstrapping*, estima-se os coeficientes entre os constructos, para análise da mediação da VAF. Nesse sentido, a VAF é calculada pelo efeito indireto, dividido pelo efeito total, ou seja, no modelo teórico deste estudo a mediação calculada pela VAF seguiu a tal equação:

Equação 1 - Mediação

**Motivação Intrínseca:**

$$VAF = \frac{\beta 0,586 \times \beta 0,175}{\beta 0,586 \times \beta 0,175 + \beta 0,071} : 59\%$$

**Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Externa:**

$$VAF = \frac{\beta 0,639 \times \beta -0,060}{\beta 0,639 \times \beta -0,060 + \beta 0,071} : 35\%$$

**Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Introjetada:**

$$VAF = \frac{\beta 0,437 \times \beta 0,104}{\beta 0,437 \times \beta 0,104 + \beta 0,071} : 39\%$$

**Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Identificada:**

VAF =	$\beta 0,634 \times \beta -0,058$	:	34%
	$\beta 0,634 \times \beta 2 -0,058 + \beta 0,071$		

**Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Integrada:**

VAF =	$\beta 0,378 \times \beta 0,676$	:	80%
	$\beta 0,378 \times \beta 0,676 + \beta 0,071$		

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De modo a comprovar se há mediação, a VAF deve se apresentar nas seguintes condições:

- VAF > 80% mediação completa;
- $Part20\% \leq VAF \leq 80\%$  mediação parcial;
- VAF < 20% Não há mediação.

Por meio dos valores (%) de mediação, evidencia-se que o conhecimento da autodeterminação, trabalhado em conjunto com as práticas de remuneração por incentivos, potencializa o desempenho dos empregados, num nível maior do que a relação direta entre remuneração por incentivos e desempenho individual.

Nesse sentido, entende-se que união das práticas gerenciais, com fatores comportamentais, podem auferir de forma significativa, o desempenho dos empregados, e com isso a ascensão da empresa no mercado. Corroborando com esta análise, destaca-se Caplan (1969), que defendia a importância de se abordar aspectos humanos na contabilidade.

A análise individual dos constructos, por meio dos valores de  $\beta$ , evidência que a relação direta entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual é inferior, se comparado com os constructos de Motivação Intrínseca, Regulação Introjetada e Regulação Integrada.

Tais resultados demonstram que o conhecimento dos gestores sobre a Autodeterminação, em outras palavras, sobre os tipos de motivação que os empregados sentem, é uma ferramenta que pode auxiliar e diminuir parcial ou completamente problemas encontrados nas organizações que fazem uso da Remuneração por Incentivos, como estratégia para auferir o Desempenho de seus empregados.

Na grande maioria dos estudos a aplicação da remuneração por incentivos para melhorar o desempenho individual dos empregados, apresentam resultados divergentes do que se esperava, entre os relatos estão: Resultados reversos do que se esperava; funcionalidade da ferramenta reflete resultado somente para uma parte dos empregados, ou então, os resultados advindos da remuneração por incentivos possuem retorno por um determinado tempo e depois se estagna (Odélius & Santos, 2007; Odélius & Santos, 2008, Oyadomari *et al.*, 2009, Junior & Borges-Andrades, 2011; Assis, 2012; Tannuri *et al.*, 2013; Souza *et al.*, 2017).

Desse modo, nota-se que a partir dos resultados (Vide Equação 1), o gestor que utiliza práticas e estratégias que norteiam as motivações dos empregados, consegue potencializar o Desempenho Individual dos mesmos. E ainda, a utilização da Remuneração por Incentivos pode voltar a ganhar força nas organizações, para todos os níveis estratégicos de uma entidade.

Jazendo os resultados da Equação 1, os empregados que possuem Motivação Intrínseca, obtiveram um grau parcial de mediação neste constructo, com uma mediação 59% maior do que a relação direta entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual.

Os resultados vão de encontro com o que corrobora os autores Deci & Ryan (2012), que explicam que por mais que ocorra o sentimento de motivação intrínseca nos indivíduos, esta motivação pode ser acrescida no grau em que as necessidades básicas são expandidas. O estudo de Durso *et al* (2016), embasa este achado, pois demonstra que alunos da graduação em Ciências Contábeis que possuem bolsa de iniciação científica, motivam-se ainda mais intrinsecamente para inserirem-se numa pós-graduação *stricto sensu*.

Desse modo, um empregado que possui motivação intrínseca presente na sua vida profissional, e ainda, vir a ter a oportunidade de auferir seu salário com base em seu trabalho, pode fazer com que este continue motivado intrinsecamente ou até aumente sua motivação intrínseca.

Porém, também há contrapontos no que se refere a estes resultados, ponderando que a remuneração por incentivos, por meio do alcance de metas e objetivos, pode desencadear pressões e estresses nos empregados, dessa forma, fazendo com que os empregados que possuam a motivação intrínseca, possam vir a desencadear algum tipo de regulação extrínseca. Defendendo esta reflexão, o estudo de Leal *et al*. (2013) resultou que os acadêmicos do primeiro e o do segundo ano da graduação são mais motivados intrinsecamente, do que os alunos que estão finalizando o curso, pois estes carregam um nível de estresse e preocupações mais elevados.

Prosseguindo a análise da Equação 1, a mediação, apresenta que os constructos de Regulação Externa e a Regulação Identificada, possuem valores de  $\beta$  (-0,060) e  $\beta$  (-0,058) respectivamente, inferiores e negativos, comparado com a relação direta entre remuneração por incentivos e desempenho individual.

Hair Jr *et al* (2014), explica que quando os valores de  $\beta$  apresentam-se negativos em uma relação, significa, que os resultados estão contrários ao que se esperava do constructo.

Desse modo, a motivação extrínseca de Regulação Externa, visa que o empregado se sinta motivado unicamente por meio de benefícios externos a ele, como por exemplo: Remuneração, Reconhecimento de si ou de outros e etc.

Já na Regulação Identificada, o empregado requer um valor para desenvolver determinadas atividades, pensando unicamente em seu objetivo próprio, ao desenvolver determinada tarefa.

Nesse sentido, os valores de  $\beta$  que estão negativos nos constructos de Regulação Externa ( $\beta$  -0,060) e Regulação Identificada ( $\beta$  -0,058), levam a evidência de que os empregados pesquisados neste estudo, não possuem os sentimentos destas duas formas de regulação, que são: não trocariam de emprego somente pela remuneração; não trabalham visando apenas o salário no final do mês e não desenvolvem suas atividades buscando alcançar apenas benefício próprio.

Para tanto, a relação de remuneração por incentivo e potencialização do desempenho individual, mediada pela Regulação Externa e Identificada, teria um efeito negativo, ou seja, contrário do que se esperava, nesse sentido não haveria uma potencialização do desempenho individual por meio da remuneração por incentivos.



A análise da mediação da Regulação Introjetada na potencialização do desempenho individual, pode-se confirmar que houve mediação a um grau de 39%, nesse sentido maior do que a relação direta entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual.

Dessa forma, afirma-se que parte dos empregados são motivados por meio de sentimentos relacionados ao ego, em outras palavras, por meio de elogios, título de funcionário do mês, reconhecimento da equipe, líder ou até mesmo de pessoas externas à organização.

Por exemplo, o conhecimento da Autodeterminação pode auxiliar o gestor na tomada de ações voltadas aos empregados que possuem o estilo de motivação introjetada, quais sejam: Título de funcionário do mês; feedback positivo; reconhecimento por meio de premiação e etc., que são elementos que constituem a remuneração por incentivos na empresa analisada.

Por fim, a análise referente a mediação da Regulação Integrada, na qual apresentou mediação completa, isto é, media 80% a mais do que a relação direta entre Remuneração por Incentivo e Desempenho Individual. Isso significa que o empregado se motiva em desenvolver suas funções na organização acreditando que isso o levará para o alcance de seus objetivos pessoais e futuros, contemplando a índole e o caráter dele.

A partir de identificação destes empregados com características de motivação por regulação integrada, que refletem boa índole, comprometimento, proatividade, objetivo de crescimento profissional, a ação dos gestores pode ser voltada a maximizar sua dedicação/desempenho, inserindo-os em atividades-chave para o bom andamento do setor, produtividade, qualidade e até mesmo da organização como um todo.

Considerando-se os achados do estudo de Leal *et al.* (2012), que aplicados na realidade estudada, há evidências suficientes para se afirmar que o não aproveitamento de um empregado com tais características o torna um forte candidato a ser um empregado desmotivado ou com baixo desempenho, que ainda pode apresentar tendências ou interesse de se desvincular da entidade.

Para tanto, após analisar individualmente cada constructo da autodeterminação, pode-se afirmar que todos os constructos (Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca: Regulação Externa; Introjetada; Identificada e Integrada) mediando e potencializam a relação entre remuneração por incentivo e desempenho individual, em um nível de 59%, 35%, 39%, 34% e 80% respectivamente.

E não somente mediam e potencializam, como também são parâmetros que podem auxiliar os gestores para tomada de decisão em relação a remuneração por incentivos em prol a potencialização do desempenho individual dos empregados, continuamente numa organização.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) potencializa a relação entre Remuneração por Incentivos e o Desempenho Individual dos empregados dos níveis tático e operacional. A investigação se deu por meio de análises quantitativas obtidas de um *survey* que oportunizou responder ao problema de pesquisa.

A Autodeterminação media a relação de remuneração por incentivos e a potencialização do desempenho individual, com isso, evidenciou-se que a teoria potencializa a performance dos empregados, minimiza o índice de rotatividade dos

empregados de níveis tático e operacional, e cria-se um sentimento de cultura organizacional.

Em relação às hipóteses, pode-se dizer que foram parcialmente validadas. A hipótese H1<sub>a</sub> que trata da ligação direta entre remuneração por incentivos e potencialização do desempenho individual a hipótese não foi aceita, cujo resultado apontou que não existe influência negativa da remuneração no desempenho.

No que se tange a hipótese H1<sub>b</sub> na qual a motivação intrínseca não media a relação de remuneração por incentivos e desempenho individual, também foi rejeitada, por ter sido comprovada a influência da motivação intrínseca na potencialização do desempenho individual dos empregados, mesmo que advinda da remuneração por incentivos. Tal resultado pode ser explicado pela Teoria da Autodeterminação que frisa que os indivíduos possuem necessidades básicas e podem potencializar sua motivação intrínseca.

Quanto as hipóteses de motivação extrínseca (H2a; H2b; H2c; H2d e H2e) mediando a relação entre remuneração por incentivos e desempenho individual, foram aceitas todas as hipóteses, cujo resultado apontou existir influência mediadora em todos os tipos de motivação extrínseca, para potencializar a relação entre remuneração por incentivos e desempenho individual.

Como contribuição teórica do estudo, destaca-se o entendimento dos fatores comportamentais, advindos da teoria da autodeterminação, utilizados para tomada de decisão dos gestores, que buscam aumentar o desempenho individual ou coletivo de seus empregados e com isso a vantagem competitiva da organização.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se que seja explorado o tema da Autodeterminação mediando a relação entre remuneração por incentivos potencializando o desempenho organizacional o crescimento da firma e a baixa rotatividade. Além disso, o estudo pode ser desenvolvido em comparação com organizações que utilizam aspectos comportamentais em suas práticas e estratégias de ascensão organizacional, e as que não utilizam, a fim de que possam ser comparados os resultados.

## REFERÊNCIAS

Adams, O. (2003). Pay and non-pay incentives, performance and motivation. *Towards a global health workforce strategy*.

Assis, L. O. M. D. (2012). *Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais (Doctoral dissertation)*.

Bennett, L. (1997). Conference Report: Research from the Trenches... Making Group Incentives Work. *Compensation & Benefits Review*, 29(4), 37-39.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1992). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.

Boruchovitch, E. (2008). A motivação para aprender de estudantes em cursos de formação de professores. *Educação*, 31(1).

Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. (Tese de Doutorado publicada). *Universidade de Brasília*, Brasília.

Deci, E. I (1971). Efeitos de recompensas externamente mediadas na motivação intrínseca. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*, 85-107.

DeNisi, A. (2003). *A cognitive approach to performance appraisal*. Routledge.

Dworkin, G. (1988). A teoria e a prática da autonomia. New York: Imprensa da Universidade de Cambridge.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de dados*. São Paulo, SP: Atlas.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. New York, MH: Sage Publications.

Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research*. *European Business Review*, 26(2), 106-121.

Jackson, M. E., Anderson, D. M., Hsiao, H. Y., Mathis, G. F., & Fodge, D. W. (2003). Beneficial effect of  $\beta$ -mannanase feed enzyme on performance of chicks challenged with *Eimeria* sp. and *Clostridium perfringens*. *Avian diseases*, 47(3), 759-763.

Lopes, L. M. S., Pinheiro, F. M. G., Silva, A. C. R. D., & Abreu, E. S. D. (2015). Aspectos da motivação intrínseca e extrínseca: uma análise com discentes de Ciências Contábeis da Bahia na perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 1(1), 21-39.

Lucena, W. G. L., Fernandes, M. S. A., & da Silva, J. D. G. (2011). A contabilidade comportamental e os efeitos cognitivos no processo decisório: uma amostra com operadores da contabilidade. *Revista Universo Contábil*, 7(3), 41-58.

Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre, RS: Bookman.

Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of accounting and economics*, 7(1-3), 11-42.

Neto, M. T. R. (2004). A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho.

Osa, I. G. (2014). *Monetary Incentives Motivates Employee's On Organizational Performance*. *Global Journal Of Arts Humanities And Social Sciences*, 2(7), 61-69.

Oyadomari, J. C. T., Cesar, A. M. R. V. C., de Souza, E. F., & de Oliveira, M. A. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista contemporânea de contabilidade*, 6(12), 53-74.

Porter, W. L., & Lawler, E. E. III. (1968). atitudes gerencial e desempenho. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation>, *Harvard Business Review*. 173.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Sampaio, J. D. R. (2004). *Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e cultura em uma organização do terceiro setor* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).



Souza, P. V. S., Cardoso, R. L., & da Cunha Vieira, S. S. (2017). Determinantes Da Remuneração Dos Executivos E Sua Relação Com O Desempenho Financeiro Das Companhias. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 23, 4-28.

Tannuri, G., Farias, S., Vicente, E. F. R., van Bellen, H. M., & Alberton, L. (2013). Uma avaliação dos efeitos dos sistemas de incentivos no desempenho econômico das empresas listadas no IBRX-50 da BM&FBOVESPA. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 5(1).

Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, 5(3).

Vroom, V. H. (1997). Gestão de pessoas, não de pessoal. *Rio de Janeiro: Campus*.

Weibel A., Rost K., and Osterloh M. (2010). *Pay for performance in the public sector benefits and (hidden) costs. Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387-412.

Wissmann, M. (2017). *Responsabilidade social nas agroindústrias canavieiras no Brasil. 2017, 303* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado) Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo).