



Recompensas, Motivação e Desempenho:
Uma Análise com Colaboradores do setor público e privado

Tânia Cristina Santos Reigado

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Professora Doutora Maria Lurdes
Neves

Junho 2025

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação de mestrado representa um passo significativo na minha trajetória acadêmica, que não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de várias pessoas.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Maria Lurdes Neves. A sua orientação cuidadosa, conhecimento aprofundado na área e constante disponibilidade foram essenciais para o desenvolvimento e a finalização deste trabalho. Sem as suas valiosas sugestões, certamente teria enfrentado maiores dificuldades para atingir os objetivos propostos.

À minha família, deixo um agradecimento especial pelo apoio incondicional, pelo incentivo contínuo e pela compreensão nos momentos mais difíceis. O vosso amor e suporte foram pilares fundamentais que me ajudaram a superar obstáculos e a chegar a esta importante conquista. Ao meu namorado, manifesto o meu reconhecimento pela sua paciência, compreensão e motivação ao longo de todo este percurso. A sua presença constante foi uma fonte inestimável de força e inspiração, e sinto-me profundamente grata por tê-lo ao meu lado.

Gostaria também de agradecer a todos os participantes que colaboraram nesta investigação, tanto através do preenchimento do questionário quanto pela divulgação e partilha do mesmo. O êxito de qualquer estudo académico está sempre ligado à contribuição daqueles que nele participam.

A todos, o meu muito Obrigado.

Resumo

Tendo em vista a função motivacional desempenhada pelo sistema de recompensas, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a relação entre a motivação, o desempenho dos colaboradores e o sistema de recompensas do qual são beneficiários nas organizações em que atuam, comparando essa dinâmica entre os setores público e privado.

A fundamentação teórica apoia-se em modelos clássicos da motivação, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom, que explicam diferentes aspetos do comportamento motivacional e a sua influência no desempenho organizacional.

A pesquisa compara os setores público e privado, analisando como diferentes estratégias de compensação, financeiras e não financeiras, influenciam a motivação intrínseca e extrínseca, afetando diretamente o desempenho no trabalho. A partir de uma abordagem teórica e comparativa, os resultados demonstram que, mais do que simplesmente oferecer recompensas, é essencial compreender o papel da motivação nessa relação, considerando as especificidades de cada contexto organizacional.

O estudo adotou uma abordagem quantitativa, recorrendo à aplicação de um questionário online estruturado, desenvolvido segundo a escala de Likert e com base na metodologia proposta por Fink (2003). O instrumento foi aplicado a uma amostra de 400 colaboradores provenientes dos setores público e privado, permitindo identificar os sistemas de recompensas vigentes e avaliar a sua contribuição para a motivação dos colaboradores. A investigação demonstrou uma relação positiva entre os sistemas de recompensas e o desempenho dos colaboradores. Os dados apontam que estratégias de recompensas devidamente estruturadas e adaptadas tanto ao contexto setorial quanto às particularidades dos colaboradores contribuem de forma relevante para elevar a produtividade e fortalecer o comprometimento no trabalho. Além disso, observaram-se diferenças relevantes entre os setores público e privado, evidenciando a importância de adotar estratégias de motivação que estejam em sintonia com as características organizacionais específicas de cada setor. Como contribuição prática, este estudo oferece subsídios para gestores dos setores público e privado aprimorarem as suas políticas de recursos humanos, adotando estratégias de compensação eficazes que promovam a motivação sustentável e, conseqüentemente, o aumento do desempenho individual e organizacional.

Palavras – chave: Motivação, Recompensas, Desempenho, Setor Público e Privado

Abstract

In view of the motivational role played by the reward system, the main objective of this research is to analyze the relationship between motivation, employee performance and the reward system they receive in the organizations in which they work, comparing this dynamic between the public and private sectors.

The theoretical foundation is based on classic models of motivation, such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory and Vroom's Expectancy Theory, which explain different aspects of motivational behaviour and its impact on organizational performance.

The research compares the public and private sectors, analyzing how different compensation strategies, financial and non-financial, influence intrinsic and extrinsic motivation, directly affecting work performance. From a theoretical and comparative approach, the results show that, more than simply offering rewards, it is essential to understand the role of motivation in this relationship, considering the specificities of each organizational context.

The method adopted was based on the application of questionnaires structured according to the Likert scale, according to the methodology proposed by Fink (2003), making it possible to identify the current reward systems and assess their contribution to employee motivation.

The research showed a positive relationship between reward systems and employee performance. The data shows that reward strategies that are properly structured and adapted to both the sectoral context and the particularities of employees make a significant contribution to raising productivity and strengthening commitment at work. In addition, there were significant differences between the public and private sectors, highlighting the importance of adopting motivation strategies that are in tune with the specific organizational characteristics of each sector. As a practical contribution, this study provides support for public and private sector managers to improve their human resources policies, adopting effective compensation strategies that promote sustainable motivation and, consequently, increased individual and organizational performance.

Keywords: Motivation, Rewards, Performance, Public and Private Sector

Índice

Índice de Figuras	V
Índice de Tabelas	VI
Introdução	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura	2
1.1 - Sistema de Recompensas	2
1.2 - Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas	3
1.3 - Relação entre o sistema de recompensas e a motivação	3
2 - Motivação	5
2.1 - Teorias Motivacionais.....	5
2.1.1 - Teorias de Conteúdo	6
2.1.2 - Teorias de Processo	7
2.1.3 - Teorias Contemporâneas.....	8
2.2 - Modelo de Expetativa de Porter e Lawler.....	9
3 - Desempenho contextual e de tarefa	11
Capítulo 2 - Modelo Conceptual	12
Capítulo 3 - Hipóteses de Investigação	15
3.1 - Justificação das Hipóteses	17
3.2 - Análise de hipóteses.....	19
Capítulo 4 - Enquadramento Metodológico	19
4.1 - Instrumentos de Recolha de Dados.....	22
Capítulo 5 - Resultados	23
5.1 - Teste das Hipóteses	24
5.2 - Comparação entre setores.....	25
5.3 - Interpretação dos Resultados e Verificação das Hipóteses.....	26
5.4 - Considerações finais do capítulo	27
Capítulo 6 - Discussão de Resultados	28
Capítulo 7 - Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	29
Conclusão.....	30
Referências.....	31

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades	6
Figura 2 - Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler	9
Figura 3 - Modelo Conceptual.....	14
Gráfico 1 - Comparação dos coeficientes por setor	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipologia das Recompensas por Setor	4
Tabela 2 - Resumo da evolução dos modelos de Motivação	10
Tabela 3 - Teórica sobre recompensas, motivação e desempenho	11
Tabela 4 - Quadro Integrado de Hipóteses, Fundamentação Teórica e Implicações	16
Tabela 5 - Resumo das Variáveis e Hipóteses	18
Tabela 6 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) de inquiridos pelo género, idade, estado civil, habilitações académicas e número de filhos.....	21
Tabela 7 - Exemplos de itens usados para medir as dimensões Motivação, Recompensas e desempenho	22
Tabela 8 - Estatísticas descritivas e correlações entre motivação, desempenho e recompensas.....	23
Tabela 9 - Efeito das recompensas na motivação.....	24
Tabela 10 - Efeito das recompensas no desempenho	24
Tabela 11 - Efeito da motivação no desempenho.....	24
Tabela 12 - Resumo dos Efeitos Diretos	24
Tabela 13 - Resumo dos Principais Resultados.....	27

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Introdução

Em contextos organizacionais cada vez mais complexos, marcados por transformações como o teletrabalho e a escassez de talentos, a valorização dos colaboradores assume um papel estratégico para o sucesso institucional (Leitão et al., 2022). A gestão de pessoas enfrenta desafios que exigem novas abordagens de atração, motivação e retenção, sendo que as políticas salariais e os sistemas de recompensas influenciam diretamente a motivação e o desempenho (Camara, 2016).

Este estudo analisa como a motivação afeta a relação entre sistemas de recompensas e o desempenho, comparando os setores público e privado. Os objetivos são caracterizar os sistemas de compensação e benefícios, analisar o impacto das remunerações na motivação e identificar contextos em que as recompensas potencializam o desempenho.

A fundamentação teórica baseia-se na teoria da expectativa de Vroom (1964) e na abordagem de Lawler (1971), que destacam a importância da justiça percebida nas recompensas, distinguindo entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. O setor privado tende a adotar políticas de recompensas mais flexíveis e orientadas para o desempenho, enquanto o setor público enfrenta restrições legais e orçamentárias (Leitão et al., 2022). Estudos de O'Reilly et al. (2020), Andrade et al. (2021) e Schlindwein e Eckert (2021) destacam o papel do reconhecimento na motivação, enquanto Ceribeli e Ferreira (2016) e Aguiar (2000) reforçam a necessidade de alinhar recompensas com os objetivos organizacionais.

Apesar da vasta literatura sobre motivação e recompensas, persiste uma lacuna empírica significativa, tanto na literatura nacional quanto na internacional, no que se refere a estudos comparativos entre os setores público e privado em Portugal. Este estudo inova ao analisar empiricamente o papel das recompensas e da motivação em contexto português, um país com especificidades legais, culturais e organizacionais que influenciam a relação entre compensação e desempenho.

A escolha de Portugal como contexto específico revela-se particularmente relevante, uma vez que o país conjuga estruturas de gestão híbridas e reformas laborais recentes que afetam a política de recompensas. Assim, compreender este contexto permite não apenas preencher uma lacuna local importante, mas também gerar insights que, com cautela, podem ser considerados em outros países com sistemas de gestão e relações laborais semelhantes.

Metodologicamente, trata-se de um estudo quantitativo correlacional, baseado na aplicação de um questionário online estruturado a 400 colaboradores de ambos os setores, com o objetivo de analisar as relações entre tipo de recompensa, motivação percebida e desempenho.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Os resultados obtidos oferecem evidências empíricas relevantes e subsídios práticos para a formulação de políticas de gestão estratégica de pessoas mais eficazes e equitativas.

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo fundamentar teoricamente a presente investigação, abordando de forma integrada os conceitos de sistema de recompensas, motivação e desempenho organizacional. Estes três eixos teóricos constituem o núcleo conceptual do estudo e permitem compreender como as práticas de gestão de pessoas podem influenciar os resultados organizacionais, especialmente em contextos distintos como os setores público e privado.

1.1 - Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas é crucial para influenciar o comportamento e o desempenho organizacional (Leitão et al., 2022). Recompensas extrínsecas e intrínsecas, quando aplicadas com justiça, podem estimular a motivação (Manganelli et al., 2018). Recursos humanos são o principal ativo, e sistemas eficazes de recompensas ajudam a atrair, motivar e satisfazer colaboradores, impactando positivamente a organização (Abbas & Kumari, 2021; Camara, 2021; Roscoe et al., 2019).

O valor das recompensas varia conforme a percepção individual e deve alinhar-se à estratégia organizacional e ao perfil dos colaboradores para promover comportamentos desejados e melhorar o clima e cultura organizacionais (Pitacho et al., 2020; Pinho et al., 2018; Bhatnagar & Srivastava, 2012). Recompensas internas e externas aumentam a motivação e reduzem a rotatividade, embora a sua relação com a satisfação não seja sempre clara (Shah et al., 2018; Haider et al., 2015).

A gestão de recompensas deve integrar incentivos financeiros e desenvolvimento pessoal, alinhando-se à Teoria da Autodeterminação, que destaca reconhecimento e feedback para motivação autónoma (Deci & Ryan). Recompensas intrínsecas são fundamentais para o desempenho, com motivação como mediadora (Manzoor et al., 2021). O conceito de “total rewards” combina incentivos extrínsecos e intrínsecos para criar ambientes eficazes (Kumari et al., 2021). Em resumo, políticas de recompensas multifacetadas, justas e alinhadas aos valores pessoais são essenciais para motivar e promover o desempenho sustentável.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

1.2 - Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

As recompensas podem ser classificadas como extrínsecas (financeiras) e intrínsecas (não financeiras), conforme a sua origem (Gonçalves, 2023). A motivação intrínseca decorre do prazer e satisfação com o próprio trabalho (Zhang & Hirschi, 2021; Zonatto et al., 2018), promovendo maior bem estar, desempenho e menor rotatividade (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Segundo Camara (2016), ela envolve autonomia, responsabilidade e crescimento profissional. A ausência de reconhecimento pode prejudicar essa motivação (Brito, 2021), enquanto Fachada (2018) observa que o prazer na tarefa dispensa recompensas externas. Para Cabanas (2019), a motivação pode ser genuína (intrínseca) ou orientada por ganhos ou punições (extrínseca).

A motivação extrínseca, conforme Ryan & Deci (2017) e Silva & Reis (2022), baseia-se em recompensas externas, como salários e bônus (Mitchell et al., 2001), sendo considerada “instrumental” por Cabanas (2019). Embora esses fatores reduzam a insatisfação, não garantem satisfação plena (Kumari et al., 2021; Pinho et al., 2018). Para Gomes (2017), a gestão eficaz das recompensas é essencial, com incentivos financeiros impactando diretamente os resultados. Welch (2011) reforça a importância de alinhar o desempenho e a recompensa. Lawler (2003) salienta que o valor da recompensa depende da sua atratividade para o colaborador, e Camara (2016) destaca que recompensas variáveis podem promover comprometimento e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014), os sistemas de recompensa devem motivar, reconhecer esforços, e melhorar a produtividade. Esses investimentos devem ser vistos como estratégicos, combinando recompensas financeiras e não financeiras de forma justa. A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) destaca que a motivação depende da percepção de que o esforço levará a um desempenho recompensado. Assim, é crucial que as organizações compreendam o que realmente motiva os seus colaboradores, considerando preferências individuais (Marcondes, 2021), pois recompensas desalinhadas aos interesses pessoais reduzem a sua eficácia.

1.3 - Relação entre o sistema de recompensas e a motivação

Os sistemas de recompensas devem ser estrategicamente estruturados para promover a motivação dos colaboradores, alinhando o reconhecimento e o desempenho, conforme sugerem Chiavenato (2014) e Gomes (2017). A sua eficácia depende da relação entre o esforço e a recompensa (Welch, 2011) e da percepção de justiça por parte dos colaboradores.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

A Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (2017), destaca que a motivação intrínseca é sustentada pelas necessidades de autonomia, competência e pertencimento, podendo ser afetada negativamente por recompensas extrínsecas se estas forem percebidas como controladoras. No entanto, quando as recompensas valorizam mérito e competência, podem fortalecer a motivação, especialmente se forem internalizadas, como discutido por Gagné e Deci (2005).

Fatores contextuais, como o setor de atuação e a percepção de justiça organizacional, também influenciam a motivação, segundo Buelens e Broeck (2007) e Crewson (1997).

Recompensas consideradas significativas têm impacto direto no comportamento, pois os indivíduos tendem a agir em função daquilo que valorizam (Camara, 2000). Stoner e Freeman (1995) reforçam a visão de Maslow ao afirmar que o salário é uma necessidade básica, devendo ser satisfeito antes de oferecer incentivos mais elevados, como autoestima ou crescimento. Herzberg, na Teoria dos Dois Fatores, vê o salário como um fator higiênico, que evita a insatisfação, mas não gera motivação por si só.

Vroom (1997) destaca que a motivação varia conforme as necessidades individuais, com diferentes pessoas valorizando diferentes tipos de recompensas. A Teoria da Equidade também aponta que a percepção de justiça nas recompensas influencia diretamente o comportamento. De modo geral, os principais teóricos da motivação reconhecem que os sistemas de recompensas são fundamentais para direcionar o comportamento dos colaboradores. No entanto, o seu impacto pode variar entre os setores público e privado, refletindo diferenças estruturais e culturais. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo com as principais tipologias e efeitos motivacionais das recompensas em cada setor.

Tabela 1 - Tipologia das Recompensas por Setor

Tipo de Recompensa	Exemplos no Setor Público	Exemplos no Setor Privado	Categoria
Remuneração Fixa	Salário base segundo escalões legais	Salário base negociado	Extrínseca
Remuneração Variável	Subsídios fixos, tempo de serviço	Bônus por performance, prêmios	Extrínseca
Benefícios Familiares	Apoio à parentalidade, ADSE	Seguro saúde premium, creches	Extrínseca
Benefícios Pessoais	Flexibilidade horária, formação	Carro da empresa, coaching	Mista
Recompensas Intrínsecas	Prestígio, estabilidade, missão pública	Reconhecimento, autonomia, criatividade	Intrínseca

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

2 - Motivação

A motivação dos colaboradores é crucial para a competitividade organizacional, influenciando diretamente o desempenho, a satisfação e o compromisso (Kehr et al., 2018).

Estratégias motivacionais devem ser abrangentes e aplicáveis a todos os perfis (Pak et al., 2019). Recompensas extrínsecas e intrínsecas são centrais para a motivação, com recompensas justas e feedback fortalecendo a motivação intrínseca (Manganelli et

al., 2018; Manzoor et al., 2021). A motivação também está associada à satisfação no trabalho e à retenção de talentos (Ashton, 2018; Cheema et al., 2013; Shah & Asad, 2018), sendo influenciada por fatores internos e externos que moldam o comportamento (Nguyen et al., 2020; Napitupulu et al., 2017; Pinho, 2020).

Necessidades como realização, poder e integração são atendidas por meio de recompensas e cultura organizacional (Hussainy, 2020; Aburumman et al., 2020; Camara, 2021; MacQueen, 2020; Awino & Kipsang, 2020). A motivação pode ser extrínseca (remuneração, promoções) ou intrínseca (reconhecimento, desenvolvimento) (Mahmoud et al., 2020), e as respostas individuais variam conforme a percepção da tarefa (Beretti et al., 2013; Koss, 2008). A Teoria da Expectativa de Vroom explica a motivação em função da expectativa, instrumentalidade e valência (Rola et al., 2015), sendo importantes também as contribuições de Maslow, Herzberg e Porter & Lawler (Camara, 2021; Marcondes, 2021).

Estudos indicam que o propósito, o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal aumentam a motivação e o desempenho, e a abordagem “total rewards” combina recompensas extrínsecas e intrínsecas para uma motivação sustentável (Kumari et al., 2021). No setor público português, a motivação apresenta particularidades ligadas à burocracia, estabilidade, limitações orçamentárias e processos formais, que condicionam a flexibilidade das recompensas, exigindo estratégias adaptadas à realidade local.

2.1 - Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais procuram compreender o que impulsiona o comportamento humano no trabalho, tendo evoluído ao longo do tempo em diferentes abordagens. Essas teorias são geralmente agrupadas em três grandes correntes: teorias de conteúdo, que focam nas necessidades humanas; teorias de processo, que analisam os mecanismos cognitivos que explicam o comportamento motivado e teorias contemporâneas, que atualizam os modelos clássicos à luz de novos contextos organizacionais (Cunha et al., 2016; Pérez-Ramos, 1990).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

2.1.1 - Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo procuram compreender os fatores internos que impulsionam a motivação humana no ambiente de trabalho, focando-se nas necessidades que orientam o comportamento dos colaboradores (Cunha et al., 2016; Pérez-Ramos, 1990). Uma das teorias mais conhecidas dentro dessa corrente é a Teoria das Necessidades de Maslow, que propõe uma hierarquia composta por cinco níveis, divididos entre necessidades primárias e secundárias, influenciando diretamente a motivação e a qualidade de vida no trabalho (Bergamini, 1997; Pina & Cunha et al., 2016; Robbins, 2006).

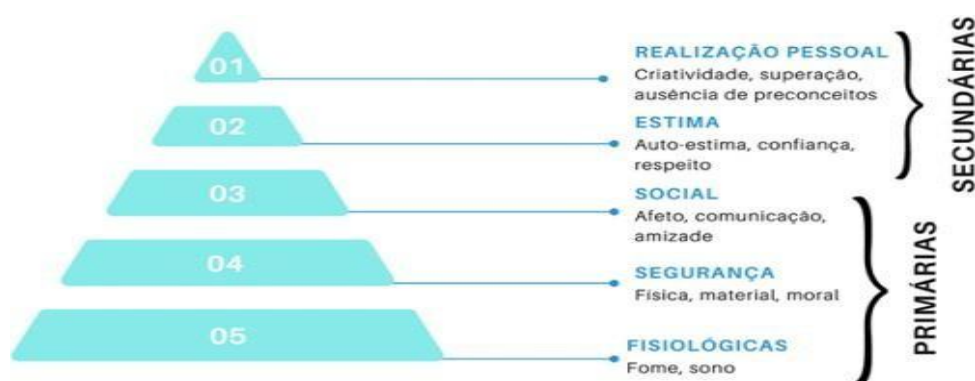


Figura 1 - Pirâmide das Necessidades

Fonte: Gonçalves, 2023.

Nessa perspectiva, a remuneração é considerada apenas uma das várias formas de recompensa, enquanto as necessidades de estima e autorrealização ganham destaque como motivadores mais profundos (Gonçalves, 2023; Salvador, 2016).

Outra contribuição fundamental das teorias de conteúdo é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que distingue entre fatores higiênicos, como salário e ambiente de trabalho, e fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, ressaltando que os fatores intrínsecos são os principais responsáveis pela satisfação no trabalho (Godim & Silva, 2004; Da Silva et al., 2018; Periard, 2018; Silva & Oliveira, 2018; Pérez-Ramos, 1990).

Apesar da relevância dessas teorias, elas apresentam limitações importantes: a hierarquia de Maslow é criticada pela sua rigidez e pela dificuldade de generalizar os seus níveis de necessidades em diferentes culturas e contextos organizacionais (Robbins & Judge, 2013; Gonçalves, 2023; Manganelli et al., 2018).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

A teoria de Herzberg, por sua vez, é questionada devido a questões metodológicas e à sobreposição entre fatores higiênicos e motivacionais em determinados grupos (Steijn & Leisink, 2021; Ser & Webber, 2024).

Por essas razões, recomenda-se aplicar essas teorias de forma flexível e contextualizada, especialmente diante dos desafios atuais impostos pelo teletrabalho, pela digitalização dos processos e pela crescente escassez de talentos.

2.1.2 - Teorias de Processo

A Teoria da Expectativa de Vroom (1960) explica a motivação como resultado da interação entre escolhas afetivas, vontades e expectativas do indivíduo, que se sente motivado quando acredita que o seu esforço levará a um bom desempenho e que este será recompensado de forma alinhada aos seus objetivos pessoais (Robbins, 2005). Três componentes são centrais nesse modelo: expectativa (a crença de que o esforço resulta em desempenho), instrumentalidade (a percepção de que o desempenho levará à recompensa) e valência (o valor atribuído à recompensa) (Ribas, 2011; Dos Santos, 2020).

Autores como Souza e Silva (2018) destacam que tanto fatores internos quanto externos influenciam as decisões dos colaboradores, evidenciando a importância do alinhamento entre recompensas e metas pessoais para a motivação eficaz. Marcondes (2021) reforça ainda que as recompensas, sejam financeiras ou não, devem ser percebidas como justas para estimular a motivação e o desempenho.

Lawler (1971) amplia essa perspectiva ao incorporar a percepção de justiça na distribuição das recompensas e a qualidade da informação disponível para a tomada de decisão, o que torna a teoria mais aplicável a ambientes organizacionais complexos e dinâmicos.

Apesar da robustez do modelo, a teoria da expectativa pressupõe que os colaboradores agem de forma racional e consciente em todas as situações, o que nem sempre ocorre, especialmente em contextos marcados por burocracias rígidas, limitações salariais e incertezas, como frequentemente observado no setor público. Isso ressalta a necessidade de adaptar os sistemas de recompensa considerando as particularidades do ambiente organizacional (Robbins, 2005; Souza e Silva, 2018).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

2.1.3 - Teorias Contemporâneas

As teorias clássicas de Herzberg (1959) e Vroom (1964) continuam a ser referências essenciais para a compreensão da motivação no trabalho, porém enfrentam críticas e limitações quando aplicadas aos contextos organizacionais atuais.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg distingue entre fatores motivacionais e higiênicos, mas estudos recentes indicam que essa separação pode ser menos rígida do que originalmente proposta, uma vez que fatores tradicionalmente considerados higiênicos, como o salário, também podem ter efeito motivacional (Ser & Webber, 2024). Além disso, o método subjetivo utilizado por Herzberg foi alvo de questionamentos metodológicos (Steijn & Leisink, 2021).

A Teoria da Expectativa de Vroom, que se baseia em decisões racionais fundamentadas na relação entre esforço, desempenho e recompensa, também é criticada pela sua aplicabilidade limitada em contextos culturais específicos, onde recompensas extrínsecas podem ter menor impacto na motivação (Le Thu & Nguyen Van, 2024). Além disso, esta teoria é apontada por não considerar suficientemente aspectos emocionais e sociais que afetam o comportamento humano no trabalho (Kanfer & Chen, 2020).

Nesse sentido, a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) surge como uma abordagem contemporânea que complementa as teorias clássicas, ao destacar a relevância da satisfação das necessidades psicológicas básicas, a autonomia, a competência e o relacionamento para a motivação intrínseca. Esta perspectiva está alinhada às hipóteses deste estudo, que considera a complexidade das recompensas e a sua influência sobre a motivação em contextos variados.

Embora as teorias clássicas mantenham a sua relevância, autores recentes como Gonçalves (2023) e Manganelli et al. (2018) destacam que as motivações dos colaboradores nos ambientes atuais são mais dinâmicas, com crescente ênfase na autonomia, propósito e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Essas transformações sugerem a necessidade de adaptar os modelos tradicionais para melhor responder aos desafios da digitalização, teletrabalho e escassez de talentos.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

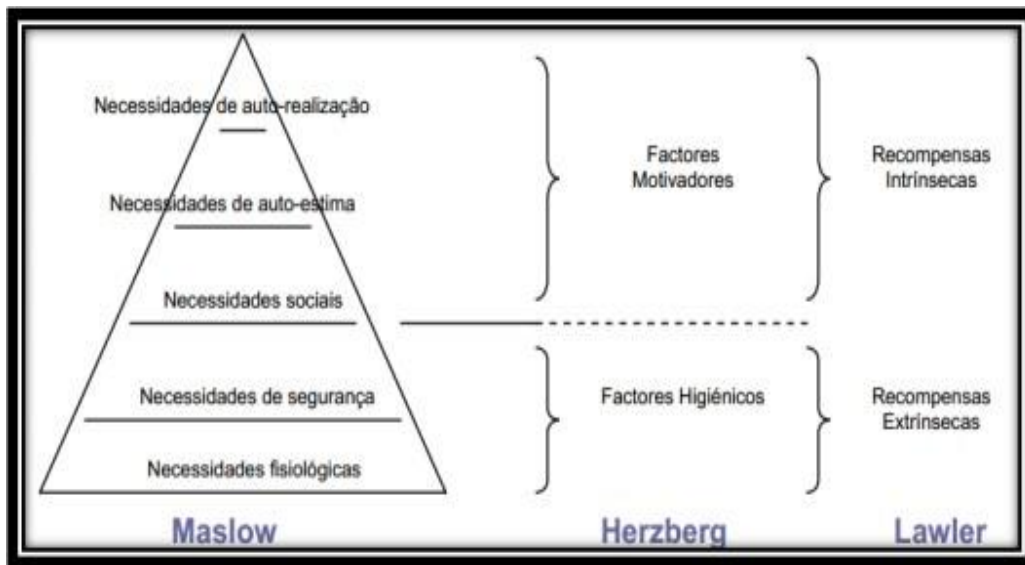


Figura 2 - Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler

Fonte: adaptado de Camara (2000)

2.2 - Modelo de Expetativa de Porter e Lawler

O modelo de Expetativa de Porter e Lawler (1968) aprofunda a teoria de Vroom (1964) ao incluir variáveis adicionais que explicam de forma mais completa o processo motivacional. Para Porter e Lawler (1968), a motivação resulta da relação entre esforço, desempenho e recompensas, considerando também a satisfação gerada por essas recompensas.

O esforço depende das expetativas de que o desempenho será justamente avaliado e recompensado, enquanto o desempenho é influenciado pelas habilidades, pelo papel do indivíduo e pelo esforço aplicado. As recompensas podem ser intrínsecas, como a satisfação pessoal, ou extrínsecas, como salários e bônus, sendo que a satisfação está ligada à percepção de justiça na sua atribuição. O modelo destaca ainda que a satisfação influencia o esforço futuro, estabelecendo um ciclo contínuo de motivação e desempenho, o que o torna útil para analisar diferentes realidades organizacionais (Porter & Lawler, 1968).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Tabela 2 - Resumo da evolução dos modelos de Motivação

Abordagem	Autores principais	Contributos-chave	Limitações reconhecidas
Teorias do conteúdo	Maslow (1954), Herzberg (1968)	Explicam o que motiva: necessidades, fatores higiênicos e motivacionais	Foco intrapessoal, pouca validade empírica
Teorias do processo	Vroom (1964), Adams (1965), Locke (1968)	Explicam como ocorre a motivação: expectativas, equidade, objetivos	Falta de integração entre variáveis contextuais
Teoria da autodeterminação	Deci & Ryan (2000)	Motivação intrínseca vs. extrínseca, satisfação das necessidades psicológicas	Requer clima organizacional favorável
Modelos contemporâneos	Gagné & Deci (2017), Kumari et al. (2021), Kanfer & Chen (2020)	Integram recompensas, propósito, engagement e desempenho sustentável	Necessidade de mais investigação em contextos específicos

O quadro anterior resume a evolução dos principais modelos de motivação, desde as teorias de conteúdo, que explicam os fatores que motivam os indivíduos, até às teorias de processo, que abordam os mecanismos pelos quais a motivação ocorre. Destaca ainda a importância da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que diferencia a motivação intrínseca da extrínseca, e os modelos contemporâneos que ampliam essa visão, integrando aspectos como o propósito, engagement e sustentabilidade do desempenho.

Com base nesses contributos teóricos, o modelo conceptual adotado neste estudo focaliza-se nas remunerações (fixas e variáveis) e nos benefícios (familiares e pessoais) como fatores que influenciam a motivação intrínseca e extrínseca dos colaboradores. Esta motivação, por sua vez, impacta diretamente o desempenho organizacional, conforme evidenciado nas diversas teorias revisadas.

De forma a consolidar os principais contributos teóricos abordados neste capítulo, apresenta-se a seguir um quadro-resumo com os principais conceitos, autores, categorias de recompensas e os efeitos esperados na gestão de pessoas.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Tabela 3 - Teórica sobre recompensas, motivação e desempenho

Eixo Teórico	Teorias / Abordagens	Principais Autores	Tipos de Recompensas / Fatores-Chave	Efeitos Esperados
Sistema de Recompensas	Teoria da recompensa total Gestão estratégica de recompensas	Camara (2016, 2021), Roscoe et al. (2019)	Recompensas extrínsecas (salário, prêmios, benefícios) Recompensas intrínsecas (reconhecimento, desenvolvimento)	Retenção, satisfação, alinhamento estratégico, redução da rotatividade
Motivação	Teoria da Expectativa Teoria das Necessidades Teoria da Equidade	Vroom (1964), Maslow (1943), Adams (1963)	Expectativas de esforço-desempenho-recompensa Justiça percebida Necessidades individuais	Aumento da motivação Envolvimento organizacional Redução de absenteísmo
Desempenho	Modelo de gestão por competências Gestão de desempenho por objetivos	Lawler (1971), Chiavenato (2014)	Desempenho individual e coletivo Avaliação de resultados e comportamentos	Melhoria do desempenho Eficiência organizacional Maior produtividade

3 - Desempenho contextual e de tarefa

O desempenho organizacional é crucial para a sobrevivência das empresas em mercados competitivos, sendo avaliado pela sua eficácia e eficiência (Brandão, Borges- Andrade, & Guimarães, 2012). O desempenho dos colaboradores, por sua vez, é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais e depende de processos bem definidos (Vuong et al., 2020). Ele é influenciado por fatores contextuais, sociais e culturais (Coelho Jr & Borges- Andrade, 2011), e não está diretamente ligado à satisfação no trabalho, embora colaboradores de alto desempenho exijam atenção especial para manterem-se motivados (Henriques, 2010).

Para Nguyen (2020), o desempenho envolve tanto a qualidade quanto a quantidade do trabalho realizado, considerando habilidades técnicas e interpessoais.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

A motivação e as condições de trabalho adequadas são essenciais para estimular o desempenho, incluindo recompensas justas que incentivem o comprometimento (Bilal & Naintara, 2011; Kokubun, 2018; Prabu & Wijayanti, 2016). O envolvimento dos colaboradores contribui para a sua lealdade e desempenho superior (Hermawan et al., 2020; Muliawan et al., 2017). O desempenho também está diretamente ligado aos sistemas de recompensas, que podem ser extrínsecos ou intrínsecos. Manganelli et al. (2018) apontam que incentivos financeiros, quando justos, aumentam a motivação e o desempenho. Manzoor et al. (2021) destacam a importância do reconhecimento e desenvolvimento pessoal como fatores de motivação. Kumari et al. (2021) sugerem uma abordagem integrada de recompensas para manter um desempenho sustentável.

Além disso, o desempenho profissional pode ser dividido em duas dimensões: o desempenho da tarefa, ligado à execução técnica das atividades, e o desempenho contextual, que inclui comportamentos que favorecem o ambiente de trabalho (Motowidlo, Borman & Schmidt, 1997; Motowidlo, 2003; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Borman & Motowidlo, 1993, 1997). Motta (2001) reforça que o desempenho resulta da interação entre indivíduo e organização. Carlos & Rodrigues (2015) identifica cinco dimensões no desempenho contextual, como cooperação e habilidades interpessoais. Rego (2002) e Lee et al. (2010) destacam que o desempenho contextual contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável.

Capítulo 2 - Modelo Conceptual

O modelo conceptual deste estudo propõe a motivação como variável mediadora entre o sistema de recompensas e o desempenho, apoiando-se em modelos clássicos da motivação, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que explicam diferentes aspetos do comportamento motivacional e a sua influência no desempenho organizacional.

A mediação proposta fundamenta-se na ideia de que as recompensas fixas, variáveis e benefícios influenciam tanto a motivação intrínseca como a motivação extrínseca, as quais, por sua vez, afetam o desempenho dos colaboradores (Manganelli et al., 2018; Kumari et al., 2021). A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca segue os princípios da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que diferencia os comportamentos orientados por interesse e satisfação pessoal daqueles guiados por recompensas externas, sendo esta distinção especialmente relevante em contextos organizacionais públicos e privados (Gagné & Deci, 2005).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

O setor de atuação (público vs. privado) é incluído como variável de comparação entre contextos organizacionais distintos. O setor privado tende a adotar políticas de recompensas mais flexíveis e orientadas para o desempenho, enquanto o setor público está sujeito a restrições legais, orçamentárias e estruturais (Leitão et al., 2022; Camara, 2016). Essas diferenças podem influenciar a força das relações entre recompensas, motivação e desempenho, sendo, portanto, analisadas de forma diferenciada.

O conceito de justiça percebida é integrado ao modelo como um pressuposto teórico das relações entre recompensas e motivação, conforme a Teoria da Equidade de Adams (1965) e as abordagens contemporâneas de Colquitt et al. (2013). No presente estudo, a justiça percebida foi operacionalizada através de itens que avaliam a percepção de equidade e reconhecimento no sistema de recompensas, considerando dimensões como justiça distributiva, procedimental e interacional. Essa variável é entendida como um mecanismo que reforça ou atenua o impacto das recompensas na motivação, uma vez que recompensas percebidas como justas tendem a aumentar o envolvimento e o desempenho (Cropanzano & Ambrose, 2015).

O desempenho é avaliado com base em indicadores comportamentais e atitudinais, incluindo proatividade, compromisso e orientação para resultados, conforme o modelo de Griffin, Neal e Parker (2007). A variável “desempenho dos colaboradores” é ainda sustentada pelas Teorias da Expectativa (Vroom, 1964) e dos Objetivos (Locke & Latham, 1990), que estabelecem a ligação entre motivação, esforço e resultados alcançados.

As variáveis foram operacionalizadas por meio de questionários estruturados e itens validados na literatura, assegurando a validade e fiabilidade dos construtos de motivação, recompensas e desempenho.

Assim, o modelo permite compreender como diferentes recompensas influenciam a motivação e, conseqüentemente, o desempenho, integrando contribuições clássicas e contemporâneas para fundamentar a investigação empírica.

No presente estudo, o modelo conceptual propõe que as variáveis independentes — remunerações (fixas e variáveis) e benefícios (pessoais e familiares) — influenciam a motivação (intrínseca e extrínseca), que atua como variável mediadora na relação entre recompensas e desempenho (variável dependente).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Para testar as hipóteses formuladas, serão conduzidas análises estatísticas específicas:

- Hipóteses 1 e 2: A influência das remunerações e benefícios sobre a motivação será testada por regressões simples e múltiplas, permitindo avaliar o impacto individual e conjunto das variáveis independentes nas dimensões de motivação (intrínseca e extrínseca), apoiando-se em evidências empíricas de Kuvaas et al. (2017) e Mekonnen & Geremew (2022), que demonstram o papel das recompensas na estimulação motivacional.
- Hipótese 3: A mediação da motivação na relação entre recompensas (remunerações e benefícios) e desempenho será testada por análise de regressão com mediação, seguindo o modelo de Baron e Kenny (1986) e abordagens contemporâneas como o PROCESS de Hayes (2018). Este procedimento permitirá avaliar se a motivação explica total ou parcialmente o efeito das recompensas sobre o desempenho, conforme sugerido por Manganelli et al. (2018).
- Hipótese 4: Serão testadas diferenças entre os setores público e privado quanto à força e direção das relações propostas, de forma a identificar possíveis variações contextuais (Leitão et al., 2022; Camara, 2016).

Esses procedimentos garantem a adequação metodológica ao modelo conceptual, possibilitando uma análise rigorosa das relações teóricas e a validação empírica das hipóteses formuladas, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre recompensas, motivação e desempenho em contexto português.

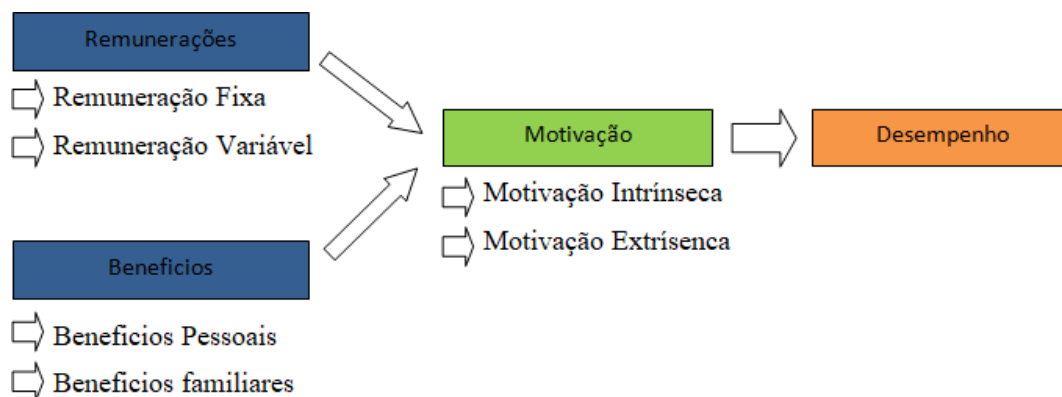


Figura 3 - Modelo Conceptual

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Capítulo 3 - Hipóteses de Investigação

Em pesquisas quantitativas, especialmente em estudos correlacionais, a formulação clara de hipóteses é fundamental para orientar a investigação. As hipóteses são proposições testáveis que antecipam relações entre variáveis, baseadas em teorias consolidadas e evidências anteriores. Dessa forma, elas conferem objetividade ao processo analítico e permitem a validação ou refutação de modelos teóricos, contribuindo para o avanço do conhecimento científico.

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre recompensas organizacionais, motivação e desempenho dos colaboradores. A literatura sobre comportamento organizacional aponta que a motivação exerce um papel fundamental na dedicação e na performance profissional, sendo influenciada por fatores internos e externos.

Nesse contexto, torna-se essencial explicitar as variáveis envolvidas e as hipóteses de pesquisa, formuladas com base em teorias contemporâneas, como a Teoria da Autodeterminação proposta por Gagné e Deci (2017), e por revisões recentes, como a de Miao et al. (2022).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Tabela 4 - Quadro Integrado de Hipóteses, Fundamentação Teórica e Implicações

H	Formulação	Tipo de Motivação	Tipo de Recompensa	Resultado Esperado	Implicações Práticas
H1	As recompensas percebidas têm relação positiva e significativa com a motivação dos colaboradores	Intrínseca e extrínseca	Remuneração fixa, variável, benefícios e reconhecimento	Recompensas eficazes aumentam a motivação percebida	Ajustar recompensas ao perfil motivacional e reforçar reconhecimento simbólico
H3	A motivação influencia o comportamento orientado para objetivos organizacionais	Intrínseca e extrínseca	Motivação é variável mediadora	Colaboradores motivados têm maior empenho e compromisso	Reforçar autonomia, feedback positivo e envolvimento nas decisões
H0	Não existem diferenças significativas na motivação independentemente das recompensas	—	—	Hipótese nula a ser rejeitada	Reforça a importância de recompensas personalizadas

Hipóteses com Mediação

H	Formulação	Tipo de Motivação	Tipo de Recompensa	Resultado Esperado	Implicações Práticas
H2	A motivação mediará a relação entre recompensas e desempenho dos colaboradores	Principalmente extrínseca	Remuneração, benefícios e reconhecimento	Motivação explica parte do efeito das recompensas no desempenho	Alinhar avaliação de desempenho com critérios de recompensa objetiva

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

3.1 - Justificação das Hipóteses

Com base no quadro integrado das hipóteses, na fundamentação teórica e nas implicações práticas, o próximo passo é definir os procedimentos metodológicos para a avaliação empírica das proposições formuladas. Cada hipótese será testada por meio de técnicas estatísticas específicas, alinhadas aos objetivos da investigação e à natureza das variáveis envolvidas.

A hipótese nula (H0) será avaliada por análises descritivas e testes de comparação, como o teste t, para verificar se há diferenças significativas na motivação entre grupos com diferentes níveis de recompensas. Teoricamente, essa hipótese é fundamentada na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), segundo a qual recompensas extrínsecas, como salário e benefícios, evitam insatisfação, mas não garantem motivação duradoura. Estudos empíricos posteriores, como os de Bassett-Jones e Lloyd (2005), confirmaram que recompensas extrínsecas têm impacto limitado sobre a motivação de longo prazo, reforçando a validade da proposição. De forma complementar, a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985; 2000) argumenta que as recompensas externas podem não aumentar a motivação e, em alguns casos, até reduzi-la, caso interfiram na autonomia e na motivação intrínseca. Pesquisas conduzidas por Deci, Koestner e Ryan (1999) demonstraram empiricamente esse efeito em diferentes contextos organizacionais.

A hipótese H1 será testada por meio de análises de correlação e regressão linear, visando examinar a relação entre recompensas percebidas e a motivação dos colaboradores. Essa proposição é sustentada pela Teoria das Expectativas de Vroom (1964), que estabelece que os indivíduos motivam-se quando percebem que os seus esforços levam a um bom desempenho e que esse desempenho será recompensado. Estudos como os de Van Eerde e Thierry (1996) e Chen e Fang (2008) validaram empiricamente o modelo de Vroom, demonstrando a relação positiva entre a percepção de justiça na distribuição das recompensas e os níveis de motivação no trabalho.

A hipótese H2 será avaliada por análises de correlação, regressão linear e, adicionalmente, por uma análise de mediação, com o objetivo de investigar o papel da motivação como variável intermediária entre recompensas e desempenho. A justificativa teórica encontra-se na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985; 2000), que reconhece a motivação como um processo central que transforma recompensas externas em desempenho efetivo.

Complementarmente, Gagné e Deci (2005) apresentaram evidências empíricas de que a motivação atua como mediadora entre fatores contextuais (como recompensas) e resultados organizacionais.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Da mesma forma, a Teoria da Definição de Metas (Locke & Latham, 1990) sustenta que colaboradores motivados direcionam os seus esforços para o alcance de objetivos específicos, potencializando os efeitos das recompensas no desempenho. Metanálises conduzidas por Latham e Locke (2006) comprovaram empiricamente essa relação em ambientes organizacionais.

Por fim, a hipótese H3 será avaliada por regressão múltipla, visando analisar a influência das dimensões intrínseca e extrínseca da motivação no comportamento orientado aos objetivos organizacionais, utilizando indicadores comportamentais específicos. Essa proposição encontra fundamento na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985; 2000), que diferencia motivação intrínseca, associada ao interesse e satisfação pessoal, da motivação extrínseca, vinculada a recompensas externas, destacando que ambas influenciam de forma distinta o comportamento organizacional. Nesse mesmo sentido, Herzberg (1959) distingue fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do trabalho, de fatores higiênicos, vinculados ao contexto da atividade, reforçando a necessidade de compreender as diferentes dimensões motivacionais. Estudos como os de Kuvaas (2006) e Dysvik & Kuvaas (2013) mostraram empiricamente que a motivação intrínseca está fortemente associada a maior desempenho e dedicação, enquanto recompensas extrínsecas apresentam efeitos mais limitados.

Dessa forma, a metodologia adotada estabelece uma conexão clara entre o referencial teórico e a análise empírica dos dados, contribuindo para uma compreensão aprofundada dos mecanismos motivacionais no contexto organizacional.

Tabela 5 - Resumo das Variáveis e Hipóteses

Hipótese	Variável Independente	Variável Mediadora	Variável Dependente
H0	—	—	Motivação
H1	Recompensas (remuneração, benefícios)	—	
H2	Recompensas	Motivação	Desempenho dos colaboradores
H3	Motivação (intrínseca/extrínseca)	—	Comportamento voltado aos objetivos organizacionais

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

A tabela acima sintetiza de forma clara as hipóteses do estudo, relacionando as variáveis independentes, mediadoras e dependentes. Além disso, ao incluir os modelos estatísticos apropriados para cada relação, garante maior transparência no processo de análise e reforça a ligação entre o referencial teórico e a metodologia adotada. Essa abordagem facilita a compreensão dos procedimentos para validação das hipóteses e contribui para a robustez dos resultados.

3.2 - Análise de hipóteses

No seguimento do estudo foi aplicado um questionário sobre motivação, desempenho e recompensas, onde foram aplicadas diversas questões de concordância numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Na dimensão motivação, o valor médio obtido foi de 4,73 (DP = 0,522), com uma consistência interna considerada boa ($\alpha = 0,749$). Para o desempenho, a média foi de 5,59 (DP = 0,882), também com boa consistência ($\alpha = 0,798$).

Na dimensão recompensas, a média foi de 3,75 (DP = 1,163), com uma consistência interna muito boa ($\alpha = 0,912$).

Além disso, observou-se que as três variáveis apresentaram correlações positivas significativas entre si (Tabela 2). Especificamente:

A motivação correlacionou-se positivamente com o desempenho ($r = 0,418$, $p < 0,01$) e com as recompensas ($r = 0,538$, $p < 0,01$);

O desempenho também apresentou correlação positiva com as recompensas ($r = 0,311$, $p < 0,01$).

Estes resultados apoiam a hipótese H1 e sugerem que maior percepção de recompensas está associada a níveis mais elevados de motivação e desempenho.

Capítulo 4 – Enquadramento Metodológico

A amostra do estudo foi composta por 400 colaboradores ativos dos setores público e privado em Portugal, selecionados por amostragem por conveniência. Todos os participantes tinham idade igual ou superior a 18 anos, encontravam-se profissionalmente ativos e forneceram consentimento informado antes de responder ao questionário. Foram excluídos desempregados, estudantes e reformados, de modo a assegurar a pertinência da análise no contexto laboral. Os participantes exerciam funções administrativas, operacionais e de gestão em organizações de diferentes dimensões — pequenas, médias e grandes — o que permitiu captar uma diversidade de contextos organizacionais.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Apesar dessa heterogeneidade enriquecer a análise, reconhece-se que a amostragem por conveniência constitui uma limitação, pois restringe a representatividade dos setores e limita a generalização dos resultados.

O instrumento utilizado foi um questionário online estruturado, elaborado na plataforma Google Forms, composto por perguntas demográficas e três escalas principais, todas medidas em escala de Likert de 5 pontos (1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”). A Escala de Motivação utilizada foi a Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), desenvolvida por Deci e Ryan (2000), composta por 12 itens que avaliam as dimensões de motivação intrínseca e extrínseca. A Escala de Recompensas, adaptada de Kuvaas (2006), incluiu 10 itens que medem a percepção das recompensas fixas, variáveis e benefícios oferecidos pelas organizações. A Escala de Desempenho, baseada em Locke e Latham (1990), integrou 8 itens que avaliam proatividade, compromisso e orientação para resultados. Todas as escalas foram traduzidas, retrotraduzidas e revistas por especialistas, e pré-testadas com 20 participantes da população-alvo, garantindo clareza, validade e adequação cultural ao contexto português. A confiabilidade interna foi confirmada por alfa de Cronbach superiores a 0,80, e a validade fatorial foi avaliada por análise fatorial exploratória (KMO, teste de Bartlett e cargas fatoriais $\geq 0,50$).

A recolha de dados foi realizada entre maio e junho de 2025, utilizando o método de amostragem em bola de neve, através de redes sociais (LinkedIn e Facebook) e e-mail. Os participantes foram convidados a responder e a partilhar o questionário com colegas e contactos profissionais. O processo assegurou anonimato, confidencialidade e participação voluntária, não tendo sido reportadas dificuldades no preenchimento.

A análise dos dados incluiu estatísticas descritivas, correlações de Pearson, regressões lineares e análises de mediação, conduzidas segundo o modelo de Baron e Kenny (1986) e o método PROCESS de Hayes (2018). Adotou-se um nível de significância de 5% ($p < 0,05$). O objetivo geral do estudo consistiu em analisar o papel mediador da motivação na relação entre recompensas e desempenho, procurando compreender de que forma diferentes tipos de recompensas influenciam a motivação intrínseca e extrínseca, e, consequentemente, o desempenho dos colaboradores nos setores público e privado.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Tabela 6 - Frequência absoluta (n) e percentagem (%) de inquiridos pelo género, idade, estado civil, habilitações académicas e número de filhos

Variáveis	N=400
Género	
Feminino	238 (59.5%)
Masculino	162 (40.5%)
Idade	
Até 20 anos	9 (2.3%)
21 a 30 anos	89 (22.3%)
31 a 40 anos	131 (32.7%)
41 a 50 anos	86 (21.5%)
51 a 60 anos	60 (15.0%)
Mais de 60	25 (6.2%)
Estado Civil	
Casado/a	123 (30.8%)
Solteiro/a	190 (47.5%)
União de Facto	80 (20.0%)
Viúvo/a	7 (1.7%)
Número de Filhos	
0	190 (47.5%)
1	104 (26.0)
2	89 (22.3%)
3	17 (4.2%)
Habilitações Académicas	
Até ao 3º Ciclo do Ensino Básico	27 (6.8%)
Ensino Secundário	110 (27.5%)
Bacharelato	7 (1.8%)
Licenciatura	159 (39.8%)
Pós Graduação	36 (9.0%)
Mestrado	56 (14.0%)
Doutoramento	5 (1.2%)

A amostra revelou que a maioria dos participantes trabalhava no setor privado (59,3%, n=237), seguido pelo setor público (35,3%, n=141) (Mweshi & Sakyi, 2020). Em termos de experiência profissional, a maior parte possuía mais de 20 anos (28,7%, n=115), seguida por 10 a 20 anos (27,3%, n=109) e 0 a 5 anos (25,5%, n=102). Quanto ao rendimento mensal bruto, o intervalo mais frequente foi entre 1000€ e 1500€ (40,0%, n=160), seguido de 760€ a 1000€ (20,5%, n=82) e 1500€ a 2000€ (19,3%, n=77).

Para as análises no SPSS, adotou-se nível de significância de 5% ($p < 0,05$) e avaliou-se o tamanho do efeito, classificando correlações como pequenas (r 0,10–0,30), moderadas (r 0,31– 0,50) e fortes ($r > 0,50$). Na regressão, um R^2 próximo ou superior a 0,10 foi considerado relevante. O teste de mediação seguiu o modelo de Baron e Kenny (1986), com significância estatística e relevância prática para confirmação.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Tabela 7 - Exemplos de itens usados para medir as dimensões Motivação, Recompensas e desempenho

Dimensão	Exemplos de Itens
Motivação	Sinto entusiasmo para realizar minhas tarefas. Estou motivado(a) a alcançar os objetivos do trabalho.
Recompensas	Recebo reconhecimento adequado pelo meu desempenho. Os benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios.
Desempenho	Cumpro as metas estabelecidas dentro do prazo. Minha qualidade de trabalho é alta e consistente.

4.1 - Instrumentos de Recolha de Dados

A tabela anterior ilustra exemplos representativos dos itens utilizados em cada dimensão, demonstrando como os conceitos teóricos de motivação, recompensas e desempenho foram operacionalizados nas variáveis empíricas do estudo. Essa correspondência é fundamental para garantir a validade dos instrumentos e a consistência das análises subsequentes.

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário estruturado, aplicado de forma online por meio da plataforma Google Forms. Esse formato, segundo Fink (2003), é adequado para captar informações sobre fatos, percepções e atitudes dos participantes, garantindo padronização e facilidade de aplicação.

O questionário foi composto por quatro blocos: motivação, recompensas, desempenho e dados demográficos. As três primeiras dimensões foram elaboradas a partir de escalas previamente validadas em estudos internacionais, assegurando rigor teórico e consistência metodológica:

Motivação: 12 itens adaptados da Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), desenvolvida por Deci e Ryan (1985; 2000), contemplando aspetos intrínsecos e extrínsecos da motivação, como autonomia, reconhecimento e satisfação no trabalho.

Recompensas: 10 itens fundamentados nos trabalhos de Kuvaas (2006) e Herzberg (1959), abordando percepções sobre remuneração, benefícios, justiça nos processos de promoção e oportunidades de crescimento.

Desempenho: 8 itens baseados em Vroom (1964) e Locke e Latham (1990), avaliando produtividade, qualidade do trabalho e alcance de metas organizacionais.

Dados demográficos: questões relativas a sexo, idade, escolaridade, função, tempo de experiência e número de vínculos de trabalho, utilizadas como variáveis de controlo e de caracterização da amostra.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Para assegurar a adequação ao contexto português, as escalas passaram por processo de tradução, retrotradução, revisão por especialistas e pré-teste com 15 participantes, garantindo clareza e relevância dos itens. Em seguida, foi realizada uma análise fatorial exploratória, que confirmou a validade fatorial dos instrumentos, apresentando índices satisfatórios no KMO, no teste de Bartlett e cargas fatoriais $\geq 0,50$. A confiabilidade interna foi comprovada pelo alfa de Cronbach, com valores superiores a 0,80 em todas as dimensões.

Capítulo 5 – Resultados

Neste capítulo, apresentam-se os principais resultados sobre a relação entre recompensas, motivação e desempenho, considerando também as diferenças entre os setores público e privado. Aqui apresento os resultados gerais do questionário, médias, desvios padrão e consistência interna (α de Cronbach), além das correlações entre as variáveis. Antes da apresentação dos resultados, importa referir que as variáveis motivação e recompensas foram tratadas como unidimensionais. Esta decisão baseia-se no facto de, durante a análise fatorial exploratória, os itens de cada construto apresentarem cargas significativas num único fator dominante, com índices de consistência interna (α de Cronbach) superiores a 0,80. Assim, optei por considerar cada variável como uma dimensão global, refletindo de forma integrada o nível geral de motivação e de perceção das recompensas pelos participantes.

Importa ainda salientar que as correlações de Pearson foram calculadas apenas entre as variáveis contínuas (recompensas, motivação e desempenho), dado que este teste pressupõe a continuidade das variáveis. Para as variáveis categóricas (setor, género, idade e antiguidade), foram realizadas análises complementares de comparação de médias (teste t de Student e ANOVA), assegurando o cumprimento das condições de aplicabilidade dos testes paramétricos.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas e correlações entre motivação, desempenho e recompensas

Variável	Média	DP	1	2	3	α Cronbach
Motivação	4,73	0,522	—			0,749
Desempenho	5,59	0,882	0,418**	—		0,798
Recompensas	3,75	1,163	0,538**	0,311**	—	0,912

Legenda: DP = Desvio padrão; **p < 0,01

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

5.1 – Teste das Hipóteses

Aqui apresentamos os resultados das análises inferenciais, hipótese a hipótese, incluindo regressões e comparação setorial.

H1 – Recompensas → Motivação

- Relação positiva e significativa ($\beta = 0,538$; $R^2 = 0,290$).
- Quanto maior a percepção de recompensas, maior a motivação.

Tabela 9 - Efeito das recompensas na motivação

	B	Erro Padrão	β	t	Sig.	R	R²
Constante	3,820	0,077	—	49,519	0,000	0,538	0,290
Recompensas	0,242	0,020	0,538	12,307	0,000		

H2 – Recompensas → Desempenho

- Relação positiva, mas mais fraca ($\beta = 0,311$; $R^2 = 0,097$).
- As recompensas influenciam o desempenho, mas de forma indireta.

Tabela 10 - Efeito das recompensas no desempenho

Variável	B	Erro Padrão	β	t	Sig.	R	R²
Constante	4,700	0,145	—	32,421	0,000	0,311	0,097
Recompensas	0,235	0,037	0,311	6,381	0,000		

H3 – Motivação → Desempenho

- Relação forte e significativa ($\beta = 0,418$; $R^2 = 0,175$).
- A motivação é o motor do desempenho.

Tabela 11 - Efeito da motivação no desempenho

Variável	B	Erro Padrão	β	t	Sig.	R	R²
Constante	2,272	0,374	—	6,074	0,000	0,418	0,175
Motivação	0,702	0,079	0,418	8,929	0,000		

Tabela 12 - Resumo dos Efeitos Diretos

Relação	β	R²	p-valor
Recompensas → Motivação	0,538	0,290	<0,001
Recompensas → Desempenho	0,311	0,097	<0,001
Motivação → Desempenho	0,418	0,175	<0,001

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

5.2 – Comparação entre setores

Adicionalmente, analisou-se o papel moderador do setor de atividade (público vs. privado) na relação entre recompensas, motivação e desempenho. O objetivo foi verificar se a força dessas relações varia conforme o contexto organizacional.

Embora tenham sido recolhidas informações sobre o género, idade e antiguidade dos participantes, essas variáveis foram utilizadas apenas como variáveis de controlo, não sendo incluídas nas análises de moderação.

Assim, a comparação apresentada nos gráficos e tabelas seguintes refere-se exclusivamente às diferenças entre os setores público e privado, permitindo identificar de que forma o contexto setorial influencia as relações entre recompensas, motivação e desempenho.

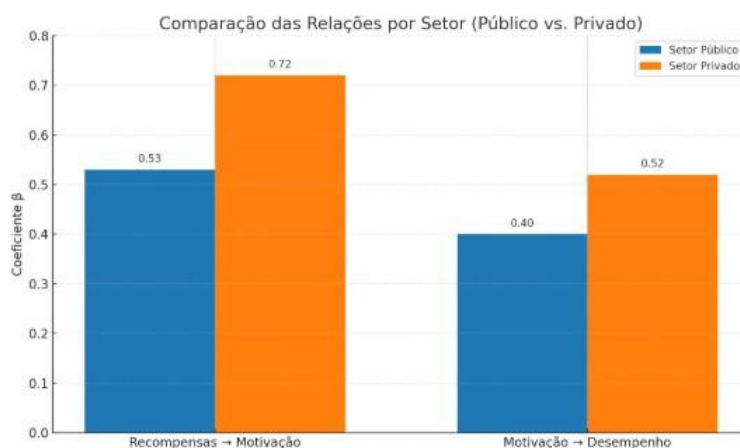


Gráfico 1 - Comparação dos coeficientes por setor

A análise revelou que a relação entre recompensas e motivação é mais forte no setor privado ($r = 0,72$) do que no setor público ($r = 0,53$). De forma semelhante, o efeito da motivação sobre o desempenho também se mostra mais elevado no setor privado ($\beta = 0,52$) em comparação com o público ($\beta = 0,40$). Esses resultados indicam que a motivação medeia parcialmente a relação entre recompensas e desempenho, ou seja, não são as recompensas que produzem diretamente melhor desempenho, mas sim o efeito indireto via motivação.

No setor privado, o efeito das recompensas sobre a motivação é mais pronunciado, refletindo a maior sensibilidade a políticas de recompensas extrínsecas. Já no setor público, a relação é mais baixa, predominando recompensas simbólicas e outros fatores motivacionais não- monetários.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Esses resultados reforçam a importância de considerar o contexto setorial na implementação de políticas de gestão de pessoas, evidenciando que estratégias motivacionais podem precisar ser adaptadas conforme o tipo de organização.

5.3 - Interpretação dos Resultados e Verificação das Hipóteses

Os resultados obtidos permitem confirmar todas as hipóteses formuladas (H1–H4), evidenciando consistência entre o modelo teórico proposto e os dados empíricos recolhidos. As análises demonstram que as recompensas influenciam significativamente a motivação, que, por sua vez, atua como variável mediadora na relação entre recompensas e desempenho. A motivação explica cerca de 17,5% da variância no desempenho, representando um efeito de magnitude relevante em contextos organizacionais. Estes resultados reforçam a ideia de que a influência das recompensas sobre o desempenho ocorre de forma indireta, essencialmente através do aumento da motivação dos colaboradores. No que se refere às diferenças entre setores, observa-se que as recompensas extrínsecas exercem um efeito mais forte no setor privado, possivelmente devido à maior competitividade, orientação para resultados e valorização de incentivos tangíveis em consonância com as teorias de Herzberg (1959) e Vroom (1964). Já no setor público, verificou-se maior influência de recompensas intrínsecas e simbólicas, associadas à satisfação pelo contributo social e à identificação com a missão organizacional, conforme os princípios da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000).

Assim, o setor de atividade demonstra um papel moderador relevante, afetando a intensidade das relações entre recompensas, motivação e desempenho.

As estatísticas descritivas reforçam essa interpretação: os participantes apresentaram níveis elevados de motivação ($M = 4,73$; $DP = 0,52$; $\alpha = 0,749$) e desempenho ($M = 5,59$; $DP = 0,88$; $\alpha = 0,798$), enquanto a percepção das recompensas foi moderada ($M = 3,75$; $DP = 1,16$; $\alpha = 0,912$). Esse padrão sugere espaço para aperfeiçoar as políticas de recompensas, particularmente no setor privado combinando incentivos financeiros com oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento profissional e no setor público, reforçando reconhecimento simbólico, transparência e sentido de missão como elementos motivadores.

Os resultados confirmam a relação positiva entre recompensas, motivação e desempenho, destacando a motivação como elemento central do modelo.

As diferenças setoriais observadas oferecem implicações práticas para a gestão de pessoas, indicando que as estratégias de recompensa devem ser adaptadas ao contexto organizacional de forma a maximizar os seus efeitos sobre o desempenho.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Para complementar a interpretação apresentada, a Tabela 13 detalha os resultados das análises estatísticas relativas a cada hipótese, incluindo coeficientes, valores de significância (p) e a magnitude dos efeitos observados.

Tabela 13 - Resumo dos Principais Resultados

H	Análise Estatística	Coeficiente(s)	Valor-p	Interpretação	Efeito	Validação
H1	Regressão Linear e Correlação	$r = 0,47$; $\beta = 0,43$	$<0,01$	Recompensas $\uparrow$ → Motivação $\uparrow$	Moderado a forte	Confirmada
H2	Regressão Linear	$\beta = 0,38$	$<0,01$	Recompensas $\uparrow$ → Desempenho $\uparrow$	Moderado	Confirmada
H3	Regressão Mediação	β direta = $0,45$; β indireta = $0,21$	$<0,01$	Motivação medeia efeito recompensas → desempenho	Forte/Significativo	Confirmada
H0	Teste diferença médias	$\Delta M = 1,12$	$<0,05$	Diferença motivação alta vs baixa recompensa	Moderado	Rejeitada

5.4 - Considerações finais do capítulo

Os resultados apresentados neste capítulo reforçam a importância de políticas de recompensas alinhadas ao contexto organizacional, evidenciando que a motivação desempenha um papel mediador central na relação entre recompensas e desempenho. Verificou-se que, no setor privado, as recompensas extrínsecas exercem um efeito mais pronunciado sobre a motivação e o desempenho, refletindo maior sensibilidade a incentivos tangíveis e orientações para resultados. Por outro lado, no setor público, prevalecem recompensas simbólicas e intrínsecas, associadas ao sentido de missão, reconhecimento e compromisso com o serviço público.

Estes resultados estão em consonância com a literatura sobre motivação e recompensas, ao evidenciar que diferentes contextos organizacionais requerem estratégias de gestão diferenciadas.

Assim, políticas de recompensas eficazes devem considerar não apenas a natureza das tarefas, mas também as características culturais e estruturais de cada setor.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o desenho transversal, que não permite estabelecer relações de causalidade, e a presença de variáveis não controladas que podem ter influenciado as percepções de motivação e desempenho.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens longitudinais e qualitativas, capazes de aprofundar a compreensão dos efeitos contextuais e explorar mecanismos subjetivos de motivação, reconhecimento e desempenho em diferentes tipos de organização.

Os resultados obtidos sustentam o modelo teórico proposto e oferecem contributos práticos relevantes para a gestão de pessoas, especialmente no desenho de políticas de recompensas mais equitativas, motivadoras e sensíveis ao contexto organizacional.

Capítulo 6 - Discussão de Resultados

O estudo revelou relações positivas e significativas entre recompensas, motivação e desempenho, confirmando que sistemas de recompensas, financeiros ou simbólicos, aumentam o empenho e a dedicação dos colaboradores. A motivação atua como mediadora parcial, evidenciada por análises de regressão hierárquica, explicando como as recompensas influenciam indiretamente o desempenho.

O setor de atividade (público vs. privado) exerce papel moderador: a relação entre recompensas e motivação é mais forte no setor privado ($r = 0,72$) do que no público ($r = 0,53$). No setor privado, predominam valores de desempenho, competição e meritocracia, tornando as recompensas extrínsecas mais relevantes, enquanto no setor público recompensas simbólicas e intrínsecas, como reconhecimento, sentido de missão e contribuição social, são mais valorizadas.

Esses resultados indicam que as práticas de gestão de pessoas são influenciadas não apenas por fatores organizacionais, mas também por valores culturais e institucionais, que moldam percepções de justiça, mérito e motivação.

Quanto às limitações, destaca-se a complexidade do instrumento e a necessidade de familiaridade estatística avançada para interpretar as análises de mediação e moderação, o que pode ter restringido a exploração de interações subtis entre variáveis.

A eficácia das políticas de recompensa depende do contexto organizacional e cultural: o setor privado é mais sensível a recompensas extrínsecas, enquanto no setor público a motivação depende sobretudo de fatores intrínsecos e simbólicos. Apesar dos resultados consistentes, limitações metodológicas serão detalhadas no capítulo seguinte, juntamente com sugestões para pesquisas futuras.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Capítulo 7 - Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

O reconhecimento das limitações metodológicas é essencial para interpretar corretamente os resultados deste estudo. A amostra incluiu participantes dos setores público e privado, abrangendo subsetores específicos, nomeadamente serviços administrativos, educação e indústria.

Essa concentração em subsetores limita a generalização dos resultados para outros contextos dentro de cada setor.

Os dados foram coletados exclusivamente por autorrelato, o que pode introduzir vieses individuais, como a tendência de responder de forma socialmente desejável, e reduzir a objetividade das respostas. Além disso, o estudo concentrou-se em variáveis autorreportadas, sem considerar mediadores contextuais adicionais, como liderança, clima organizacional ou práticas de gestão, que poderiam influenciar a motivação e o desempenho. A inclusão dessas variáveis, mesmo por meio de autorrelato ou dados organizacionais complementares, permitiria uma análise mais robusta e abrangente do contexto organizacional.

O desenho transversal do estudo impede estabelecer relações causais entre recompensas, motivação e desempenho, limitando a compreensão do efeito ao momento da coleta de dados. A ausência de métodos qualitativos também restringe a exploração mais profunda das percepções e narrativas dos colaboradores, reduzindo a riqueza interpretativa dos resultados. Nesse sentido, pesquisas futuras poderiam incorporar abordagens qualitativas, como entrevistas individuais ou grupos focais, para explorar de forma mais detalhada as experiências e percepções dos trabalhadores, bem como pesquisas longitudinais, com múltiplos momentos de observação, que permitam identificar variações ao longo do tempo e os efeitos acumulativos das políticas de recompensa sobre motivação e desempenho. Além disso, recomenda-se a ampliação e diversificação das amostras, aumentando a representatividade e incluindo diferentes setores ou funções organizacionais, bem como a validação rigorosa das escalas utilizadas, garantindo maior confiabilidade e consistência dos instrumentos de medida. Estudos comparativos interculturais ou intersetoriais, considerando regimes de compensação distintos, também poderiam contribuir para compreender como fatores culturais e institucionais influenciam a motivação e a eficácia das políticas de recompensa.

Essas limitações reforçam a necessidade de cautela na generalização dos resultados e apontam caminhos para pesquisas futuras mais detalhadas, que aprofundam a compreensão das consequências das recompensas e da motivação, considerando aspetos contextuais, culturais e institucionais que moldam as percepções e o comportamento dos colaboradores.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Ainda assim, os resultados deste estudo oferecem contribuições relevantes para a compreensão da relação entre recompensas, motivação e desempenho.

Eles ressaltam a importância de políticas de incentivo alinhadas ao contexto organizacional e às percepções dos colaboradores, fornecendo subsídios valiosos para gestores e profissionais de recursos humanos. Com base nesses resultados, a conclusão a seguir sintetiza as contribuições teóricas, destaca as implicações práticas e aponta caminhos para pesquisas futuras, consolidando a compreensão da influência das recompensas sobre a motivação e o desempenho no ambiente de trabalho.

Conclusão

Este estudo reforça a importância das recompensas na motivação e no desempenho dos colaboradores, sustentando-se em teorias clássicas como a Teoria da Expectativa (Vroom, 1964) e a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000). A originalidade da pesquisa reside na comparação entre os setores público e privado no contexto português, ampliando a compreensão sobre as percepções de esforço, recompensa e desempenho, um tema ainda pouco explorado na literatura nacional.

Os resultados indicam que, embora as recompensas influenciem diretamente o desempenho, a sua relação com a motivação é mais significativo, sugerindo a necessidade de modelos motivacionais mais abrangentes, capazes de integrar múltiplas variáveis e alinhados aos objetivos específicos da investigação. Para aprofundar esse entendimento, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens longitudinais e qualitativas, capazes de captar os aspetos temporais e contextuais dessas dinâmicas.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, os resultados evidenciam a importância de ajustar os sistemas de recompensa às especificidades de cada setor. No setor privado, destaca-se a necessidade de equilibrar incentivos financeiros com oportunidades de desenvolvimento individual e autonomia. No setor público, o reconhecimento simbólico, a transparência e a equidade nos processos de recompensa mostram-se fundamentais para fortalecer a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Essas práticas contribuem não apenas para a melhoria do desempenho, mas também para a retenção de talentos, o fortalecimento da cultura organizacional e a sustentabilidade do ambiente de trabalho.

Esta pesquisa oferece uma contribuição relevante para o desenvolvimento teórico e prático da gestão de recursos humanos em Portugal, destacando a importância de implementar sistemas de recompensas alinhados às especificidades setoriais e culturais das organizações portuguesas.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

Referências

- Abbas, J., & Kumari, K. (2021). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: A dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426–451. <https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0046>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Aguiar, M. A. F. de. (2000). *Psicologia aplicada à administração: Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações* (1ª ed., Vol. 1, 343 p.). Excellus.
- Andrade, L., Raymundo, J., & Vilaronga, L. (2021). Job design, job crafting, autonomia, desempenho e satisfação: Uma análise da crescente na produção de conhecimento. *Revista Conecta*, 4, 43–64.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), 175–199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Aweke, B. Fenta, G. G., & Mulu, E. M. (2024). The effects of financial reward on employee performance in public and private institutions: A comparative study. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 45–59. <https://doi.org/10.xxxx/jhrm.2024.01201>
- Awino, M., & Kipsang, S. (2020). Career planning and employee commitment: Does rewards system matter? A reflection from manufacturing firms in Kenya. *Economic Research*, 4(2), 231–244. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.196>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>

**Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do
Setor Público e Privado**

- Beretti, A., Figuières, C., & Grolleau, G. (2013). Using money to motivate both 'saints' and 'sinners': A field experiment on motivational crowding-out. *Kyklos*, 66(1), 63–77.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª ed.). Atlas.
- Bhatnagar, K., & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75–78. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.110958>
- Bilal, J., & Naintara, S. R. (2011). Impact of compensation, performance evaluation and promotion practices on government employees' performance vs private employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 907–913.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). <https://doi.org/10.4236/msa.2016.79045>
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Brandão, H., Borges-Andrade, J., & Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523–539. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1056>
- Brito, A. (2021). A importância dos sistemas de recompensas para a motivação dos contabilistas certificados (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10400.21/13968>
- Buelens, M., & Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>
- Cabanas, S. A. S. (2019). A influência das recompensas pelo desempenho na motivação intrínseca do indivíduo (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia do Porto). <https://hdl.handle.net/10216/123658>
- Camara, G. (2021). *Gestão estratégica de pessoas: Práticas integradas de RH para resultados sustentáveis*. São Paulo: Atlas.

**Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do
Setor Público e Privado**

- Camara, P. (2000). Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Camara, P. (2021). Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. D. Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial. D. Quixote.
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2015). Development and validation of a self-reported measure of job performance. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Ceribeli, H. B., & Ferreira, F. J. R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10, 37–56.
- Cheema, F.-E.-A., Shujaat, S., Alam, R., Ibrahim Hydri Road, M., & Creek, K. (2013). Impact of non-monetary rewards on employees' motivation: A study. *Journal of Management and Social Sciences*, 9(2), 23–30.
- Chen, C.-C., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics–performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263–277. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9379-3>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Crewson, P. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
- Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH.
- Da Silva, C. F., & Francisco, B. (2018). Fatores motivacionais para os servidores públicos dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia–IFETs: Uma revisão de literatura. *Revista Gestão e Organizações*, 3(2).
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dos Santos, D. R. (2020). O comportamento do consumidor sob a ótica da teoria da Expectativa de Vroom. *ScientiaTec*, 7(4).
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412–430. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Fachada, M. O. (2018). *Psicologia das relações interpessoais* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Fink, A. (2003). *The survey handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In D. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (Eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach* (2nd ed.). Routledge.
- Getachew, A., Silva, M., & Santos, R. (2024). Perception of rewards in public and private sectors: A comparative study. *Journal of Organizational Management*, 15(2), 123–140. <https://doi.org/10.1234/jom.2024.01502>
- Gilbreath, B., & Benson, P. (2007). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 18(3), 255–266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>
- Godim, E. M., & Silva, M. R. (2004). [Título da obra – se você tiver, posso completar]. Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores* (Trabalho acadêmico, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP).
- Gonçalves, A. (2023). *Motivação no ambiente de trabalho: Perspetivas contemporâneas*. Lisboa: Edições Gestão Organizacional.

**Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do
Setor Público e Privado**

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Haider, M., Aamir, A., Hamid, A., & Hashim, M. (2015). A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employee job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2).
- Henriques, M. D. S. S. M. (2010). Satisfação profissional, cultura organizacional e desempenho profissional (Tese de doutoramento). Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/264>
- Hermawan, H., Thamrin, H., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: The role of employee engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1089>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hussainy, S. (2020). Review on motivational theories & models: Its application for employees' retention in organizations. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(1), 40–46. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n1p5>
- Jose, P. (2018). Mediation and moderation. In G. Hancock, L. Stapelton, & R. Mueller (Eds.), *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences* (pp. 248–259). Routledge.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2020). A critical review and synthesis of emotional intelligence and work performance: Looking back and looking forward. *Human Performance*, 33(2–3), 125–153. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1730761>
- Kanfer, R., & Chen, G. (2020). Work motivation: From processes to purpose. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 373–400. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045435>
- Kehr, H. M., Strasser, M., & Paulus, A. (2018). Motivation and volition in the workplace. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action* (3rd ed., pp. 819–852). Springer.
- Kokubun, K. (2018). Education, organizational commitment, and rewards within Japanese manufacturing companies in China. *Employee Relations*, 40(3), 458–485. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2016-0246>

**Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do
Setor Público e Privado**

- Koss, S., SPHR, & CCP. (2008). Solving the compensation puzzle: Putting together a complete pay and performance system. Virginia: Society for Human Resource Management.
- Kumari, K., Ali, S. B., Khan, N. U. N., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10 (4), 401–420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Kumari, N., Singh, S., & Kumari, R. (2021). Total rewards and sustainable employee engagement: Evidence from Indian SMEs. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 9(3), 215–230.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Landry, A. T., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Boucher, E. (2017). The carrot or the stick? Investigating the functional meaning of cash rewards and their motivational power according to self-determination theory. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 9–25. <https://doi.org/10.1177/0886368717750904>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.008>
- Lawler III, E. E. (2003). The strategic design of reward systems. The Center for Effective Organizations, University of Southern California.
- Lawler, E. E. (1971). Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York: McGraw-Hill.
- Le Thu, T. N., & Nguyen Van, T. (2024). Expectancy theory and employee motivation: A study of Vietnamese commercial banks. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 43–58.
- Lee, Y., Yang, L., & Wan, K. M. (2010). Interactive effects of personality and friendship networks on contextual performance. *Social Behavior and Personality*, 38(2), 197–208. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.2.197>
- Leitão, M., Correia, R., Teixeira, M., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: An application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 590–610. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0158>

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall.
- MacQueen, J. (2020). Organizational culture and employee performance: An empirical investigation. *Journal of Business and Management*, 26(4), 77–89.
- Manganelli, A. M., Smith, J. R., & Turner, L. K. (2018). The role of fair monetary rewards in enhancing autonomous motivation: Evidence from gamified corporate environments. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 345–360. <https://doi.org/10.1002/job.2247>
- Manganelli, A., Chiaro, E., & Ricceri, F. (2018). The role of intrinsic and extrinsic rewards in the relationship between motivation and performance: A literature review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 575–595. <https://doi.org/10.1002/job.2223>
- Manganelli, L., Thibault Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Financial rewards for performance and motivation: A self-determination theory perspective. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 61–71. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000197>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Marcondes, J. (2021). Teoria da expectativa de Victor Vroom: O que diz a teoria da expectativa. Blog Gestão de Segurança Privada. <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-expectativa-de-victor-vroom-o-que-diz-a-teoria-da-expectancia/>
- Marcondes, J. (2021). Teoria da motivação: O que é e quais são as teorias motivacionais. Blog Gestão de Segurança Privada. <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-motivacao-o-que-e-e-quais-sao-as-teorias-motivacionais/>
- Miao, R., Kim, H., & Kuo, C.-C. (2022). The effects of extrinsic rewards on work engagement: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100800. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100800>
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1203>

**Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do
Setor Público e Privado**

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. <https://doi.org/10.1080/08959280802137606>
- Motta, P. R. (2001). *Desempenho em equipes de saúde* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). The effect of employee engagement on employee performance at PT. Badja Baru Palembang. *Scientific Journal of Business and Applied Management*, 14(2), 69–78. Disponível em <https://www.koreascience.kr/article/JAKO202104142230618.pdf>
- Mweshi, G., & Sakyi, K. (2020). Application of sampling methods for the research design. *Archives of Business Research*, 8(11), 180–193. <https://doi.org/10.14738/abr.811.9042>
- Napitupulu, S., Haryono, T., & Dirgahayu, A. (2017). The impact of motivation on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(11), 153–156.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A. L., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: An empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: Motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662.
- Nguyen, T. M., Le, H. Q., & Nguyen, T. T. (2020). How organizational culture influences employee performance: The mediating role of motivation. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 295–306. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.295>
- O'Reilly, V., McMahon, M., & Parker, P. (2020). Career development: Profession or not? *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 79–86. <https://doi.org/10.1177/1038416219898548>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127–140.
- Periard, G. (2018). Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Citado por Wyse, R. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. Faculdade Anhanguera do Rio Grande. <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão (8ª ed.). Editora RH.
- Pinho, J. C. (2020). Motivação no trabalho e desempenho organizacional: Uma análise sob a ótica da psicologia organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(2), 1173–1181. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17312>
- Pinho, K. (2020). Fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho [Trabalho de conclusão de curso, Faculdade Doctum de Serra].
- Pinho, M., Baidya, T., Dalbem, M., & Salvino, E. (2018). A política de recompensa e promoção influencia a motivação do trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 395–409. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2018016>
- Pitacho, L., Palma, P., & Correia, P. (2020). Impacto da redução de recompensas no comportamento dos colaboradores: E quando o trabalho é um chamamento? *PSICOLOGIA*, 34(1). <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1469>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Prabu, A. S., & Wijayanti, D. T. (2016). The influence of rewards and motivation on employee performance: Study at the sales division of PT. United Motors Center Suzuki. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 625–633. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0625>
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. McGraw-Hill. Ribas, R. (2011). A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. *Caderno de Administração*, 5(1).

Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do Setor Público e Privado

- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Robbins, S. (2006). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Education. Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Prentice Hall. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamento organizacional* (15ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rola, A., Sotomayor, A., & Thomaz, J. (2015). As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho. *Matria Digital*, (2). https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29211/1/18MatriaDigital_n2_Nov1_4_antoniolorola.pdf
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (1st ed.). Guilford Press.
- Salvador, S. (2016). Motivação organizacional. *Caderno de Administração*, 10(1), 16.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schlindwein, C., & Eckert, A. (2021). Esforço instrucional, comprometimento e satisfação como determinantes do desempenho organizacional no ambiente escolar. *Humanidades & Inovação*, 8(41), 290–306.
- Ser, K. M., & Webber, J. (2024). Millennials and workplace motivation: Revisiting Herzberg's two-factor theory. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 29(1), 77–96.
- Shah, M., Asad, M., & Lahore, P. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520. <http://www.european-science.com>

**Recompensas, Motivação e Desempenho: Uma Análise com Colaboradores do
Setor Público e Privado**

- Shields, J., Scott, D., Bishop, J., & Golezer, P. (2012). Pay perception and their relationship with cooperation, commitment and intent to quit. *International Studies of Management & Organizations*, 42(1), 68–86.
- Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2022). *Capital humano: Temas para uma boa gestão das organizações* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Souza, C., & Silva, R. (2018). Teoria das expectativas de Vroom. Recuperado de <https://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/>
- Steijn, B., & Leisink, P. (2021). Revisiting Herzberg: New evidence and implications for the public service. *Public Personnel Management*, 50(2), 195–214.
- Stoner, J., & Freeman, R. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall.
- Thibault-Landry, A., Egan, R., Crevier-Braud, L., Manganelli, L., & Forest, J. (2017). Once upon a time in self-determination theory: A review of the work motivation literature from 2000 to 2016. *Motivation and Emotion*, 41(4), 631–655. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9641-6>
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Vuong, B., Tung, D., Hoa, N., Chau, N., & Tushar, H. (2020). An empirical assessment of organizational commitment and job performance: Vietnam small and medium-sized enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (6), 277–286. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.277>
- Welch, J. (2011). *Vencer* (16ª ed.). Atual Editora.
- Zhang, C., & Hirschi, A. (2021). Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees. *Career Development International*, 26 (2), 105–118. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2019-0294>
- Zonatto, V. C. da S., Silva, A. da, & Gonçalves, M. (2018). 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>