

A remuneração como fator estratégico de motivação dos colaboradores nas organizações: análise dos sistemas salariais, incentivos e seus impactos no desempenho e na retenção de talentos nas organizações.

Remuneration as a strategic factor in motivating employees in organizations: analysis of salary systems, incentives and their impacts on performance and talent retention in organizations.

Prof. Dr. Ph.D Samuel Albino Chova Wassuca¹

Resumo

O presente artigo científico analisa a remuneração como fator estratégico de motivação dos colaboradores nas organizações, com enfoque nos sistemas salariais, incentivos e seus impactos no desempenho e na retenção de talentos. A remuneração é compreendida como um instrumento de gestão estratégica de recursos humanos, pois integra salário, benefícios, incentivos, reconhecimento, desenvolvimento de carreira e condições de bem-estar, elementos que contribuem para atrair, motivar e reter profissionais qualificados (Armstrong & Brown, 2023; WorldatWork, 2024). A investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise interpretativa de práticas organizacionais. A literatura evidencia que sistemas de recompensas bem estruturados influenciam positivamente a satisfação, o compromisso, a produtividade e a permanência dos colaboradores (Figueiredo et al., 2025; Khan et al., 2024). Conclui-se que a remuneração deve ser concebida de forma justa, transparente, competitiva e alinhada à estratégia

¹ Professor, Doutor, Ph.D. Mestre. ORCID: 0009-0005-6104-225X.

organizacional, sendo essencial para o desempenho sustentável e para a retenção de talentos.

Palavras-chave: Remuneração; Motivação; Sistemas salariais; Incentivos; Desempenho; Retenção de talentos; Gestão de recursos humanos.

Abstract

This scientific article analyses compensation as a strategic factor for employee motivation in organisations, focusing on salary systems, incentives and their impact on performance and talent retention. Compensation is understood as a strategic human resource management instrument, as it integrates pay, benefits, incentives, recognition, career development and well-being conditions that contribute to attracting, motivating and retaining qualified professionals (Armstrong & Brown, 2023; WorldatWork, 2024). The study adopts a qualitative, exploratory and descriptive approach, based on bibliographic review and interpretative analysis of organisational practices. The literature shows that well-structured reward systems positively influence satisfaction, commitment, productivity and employee retention (Figueiredo et al., 2025; Khan et al., 2024). It is concluded that compensation should be designed in a fair, transparent, competitive and strategically aligned manner, being essential for sustainable performance and talent retention.

Keywords: Compensation; Motivation; Salary systems; Incentives; Performance; Talent retention; Human resource management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos tem assumido um papel cada vez mais estratégico nas organizações contemporâneas, sobretudo num contexto marcado pela competitividade, pela mobilidade profissional, pela inovação tecnológica e pela valorização do capital humano. Nesse cenário, a remuneração deixa de ser vista apenas como uma obrigação contratual e passa a ser compreendida como instrumento de gestão capaz de influenciar comportamentos, desempenho, satisfação e permanência dos colaboradores (Armstrong & Brown, 2023).

A remuneração estratégica envolve um conjunto de recompensas financeiras e não financeiras que a organização oferece aos colaboradores em troca da sua contribuição laboral. Segundo WorldatWork (2024), a abordagem moderna de recompensas totais inclui cinco elementos fundamentais: remuneração, benefícios, bem-estar, carreira e reconhecimento. Esta perspectiva amplia a noção tradicional de salário e permite compreender a remuneração como parte de uma proposta de valor ao colaborador.

A motivação dos colaboradores está fortemente associada à forma como estes percebem a justiça, a transparência e a adequação das recompensas recebidas. Para Adams (1965), a percepção de equidade influencia o comportamento dos trabalhadores, uma vez que os indivíduos comparam os seus contributos e recompensas com os de outros colegas. Quando percebem injustiça, podem reduzir o esforço, demonstrar insatisfação ou procurar outras oportunidades profissionais.

Além disso, Vroom (1964), defende que a motivação depende da expectativa de que o esforço conduza ao desempenho e de que o desempenho seja recompensado de forma valorizada pelo colaborador. Assim, sistemas salariais e incentivos devem ser claros, coerentes e associados a critérios objetivos de desempenho. Estudos recentes também demonstram que a combinação entre recompensas financeiras, recompensas intrínsecas e feedback de desempenho contribui para a retenção de colaboradores talentosos (Khan et al., 2024).

Neste sentido, o presente artigo procura analisar a remuneração como fator estratégico de motivação dos colaboradores nas organizações, destacando os sistemas salariais, os incentivos e seus impactos no desempenho e na retenção de talentos.

2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Embora a remuneração seja reconhecida como elemento central da gestão de recursos humanos, muitas organizações ainda adotam sistemas salariais pouco estruturados, com fraca transparência, ausência de critérios claros de progressão, incentivos limitados e pouca articulação entre recompensa, desempenho e retenção de talentos. Esta realidade pode gerar desmotivação, baixa produtividade, insatisfação profissional e aumento da rotatividade.

A literatura recente mostra que a remuneração influencia a satisfação e a permanência dos colaboradores, sobretudo quando mediada pela percepção de justiça e pela satisfação no trabalho (Aman-Ullah et al., 2023). Contudo, a remuneração isolada não garante motivação duradoura, sendo necessário integrá-la a práticas de reconhecimento, desenvolvimento de carreira, feedback e bem-estar (WorldatWork, 2024).

Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de investigação:

De que forma a remuneração, os sistemas salariais e os incentivos influenciam a motivação, o desempenho e a retenção de talentos nas organizações?

3. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Objetivo geral

- Analisar a remuneração como fator estratégico de motivação dos colaboradores nas organizações, considerando os sistemas salariais, os incentivos e seus impactos no desempenho e na retenção de talentos.

3.2 Objetivos específicos

- Compreender o papel da remuneração na motivação dos colaboradores.
- Identificar os principais sistemas salariais utilizados pelas organizações.
- Analisar a importância dos incentivos financeiros e não financeiros no desempenho organizacional.
- Examinar a relação entre remuneração, satisfação profissional e retenção de talentos.
- Propor recomendações para a estruturação de políticas remuneratórias estratégicas.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Conceito de remuneração

A remuneração pode ser definida como o conjunto de compensações atribuídas ao colaborador em troca da sua contribuição para a organização. Ela compreende salário

base, benefícios, prêmios, comissões, bônus, incentivos por desempenho, reconhecimento e outras formas de recompensa financeira e não financeira (Armstrong & Brown, 2023).

Na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, a remuneração não deve ser entendida apenas como custo operacional, mas como investimento no capital humano. Chiavenato (2021) sustenta que as organizações dependem das pessoas para alcançar os seus objectivos e, por isso, devem estruturar políticas capazes de promover satisfação, compromisso e produtividade.

A remuneração estratégica está relacionada com a capacidade da organização de alinhar recompensas aos objetivos institucionais. Armstrong e Brown (2023) destacam que a gestão de recompensas envolve processos de remuneração financeira, reconhecimento, avaliação de cargos, estruturas salariais, benefícios e recompensas não financeiras, todos orientados para melhorar o desempenho individual, coletivo e organizacional.

4.2 Sistemas salariais nas organizações

Os sistemas salariais representam a estrutura formal por meio da qual a organização define, distribui e administra os salários dos colaboradores. De acordo com Milkovich, Newman e Gerhart (2014), as decisões salariais devem considerar a equidade interna, a competitividade externa, o desempenho dos colaboradores e a sustentabilidade financeira da organização.

Entre os principais sistemas salariais destacam-se:

Sistema baseado no cargo: define a remuneração conforme a descrição, responsabilidade, complexidade e hierarquia do cargo ocupado.

Sistema baseado em competências: considera conhecimentos, habilidades, atitudes e capacidades demonstradas pelo colaborador.

Sistema baseado no desempenho: associa parte da remuneração aos resultados individuais, coletivos ou organizacionais.

Sistema baseado no mercado: utiliza referências externas para garantir competitividade salarial em relação a organizações semelhantes.

Sistema misto: combina cargos, competências, desempenho, antiguidade, resultados e referências de mercado.

Para Armstrong e Brown (2023), um sistema salarial eficaz deve ser coerente com a estratégia da organização, transparente na comunicação, sustentável financeiramente e percebido como justo pelos colaboradores. Quando estes elementos não estão presentes, a política salarial pode gerar conflitos, insatisfação e perda de talentos.

4.3 Remuneração e motivação dos colaboradores

A motivação é um processo psicológico que influencia a direção, a intensidade e a persistência do comportamento humano no trabalho. No contexto organizacional, colaboradores motivados tendem a demonstrar maior compromisso, criatividade, produtividade e disposição para alcançar metas (Robbins & Judge, 2019).

A teoria dos dois factores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), distingue factores higiénicos, como salário, condições de trabalho e políticas organizacionais, de factores motivacionais, como realização, reconhecimento e crescimento profissional. Nesta perspectiva, a remuneração inadequada pode gerar insatisfação, enquanto a remuneração justa e associada ao reconhecimento pode contribuir para um ambiente mais favorável à motivação.

A teoria da expectativa de Vroom (1964), reforça que os colaboradores se motivam quando percebem que o esforço realizado conduz a bom desempenho e que esse desempenho será recompensado de maneira valorizada. Assim, os incentivos devem ser compreensíveis, alcançáveis e vinculados a critérios claros de avaliação.

A teoria da equidade de Adams (1965), acrescenta que a motivação é influenciada pela comparação entre aquilo que o colaborador oferece à organização e aquilo que recebe em troca. Se a remuneração for percebida como injusta, podem surgir comportamentos de desmotivação, absentismo, redução de esforço ou intenção de saída.

Além disso, Deci e Ryan (1985), demonstram que a motivação humana não depende apenas de recompensas externas, mas também de fatores intrínsecos, como autonomia, competência e relacionamento. Por essa razão, a remuneração deve ser articulada com reconhecimento, desenvolvimento profissional e participação organizacional.

4.4 Incentivos financeiros e não financeiros

Os incentivos são mecanismos utilizados pelas organizações para estimular comportamentos e resultados desejados. Podem ser financeiros ou não financeiros.

Os incentivos financeiros incluem prêmios, bônus, comissões, participação nos lucros, gratificações, subsídios, remuneração variável e recompensas monetárias por metas alcançadas. Segundo Khan et al. (2024), benefícios extrínsecos e intrínsecos, associados ao feedback de desempenho, contribuem para a retenção de colaboradores, sobretudo quando os trabalhadores percebem coerência entre desempenho, reconhecimento e recompensa.

Os incentivos não financeiros incluem reconhecimento público, feedback construtivo, oportunidades de formação, progressão na carreira, autonomia, flexibilidade laboral, participação nas decisões, qualidade da liderança e ambiente organizacional saudável. WorldatWork (2024), destaca que as estratégias modernas de recompensas totais devem integrar remuneração, benefícios, bem-estar, carreira e reconhecimento, pois estes elementos contribuem para atrair, motivar e reter trabalhadores produtivos e comprometidos.

Figueiredo, Margaça, García e Ribeiro (2025), também evidenciam, numa revisão sistemática, que os sistemas de recompensas influenciam comportamento, satisfação, motivação, criatividade, compromisso e retenção. Assim, as organizações devem evitar modelos baseados exclusivamente no salário e adotar sistemas integrados de recompensas.

4.5 Remuneração, desempenho e produtividade

O desempenho dos colaboradores é influenciado por múltiplos fatores, entre os quais competências, liderança, recursos, clima organizacional, avaliação de desempenho e recompensas. Armstrong e Brown (2023), defendem que a gestão de recompensas deve

contribuir para melhorar o desempenho individual, de equipas e da organização, por meio de políticas de remuneração e reconhecimento alinhadas aos objetivos estratégicos.

Sistemas remuneratórios baseados no desempenho podem estimular a produtividade quando os indicadores são claros, justos e realistas. Contudo, quando mal concebidos, podem gerar competição excessiva, individualismo, manipulação de resultados e conflitos internos. Por essa razão, a remuneração variável deve equilibrar resultados individuais e coletivos, incentivando simultaneamente mérito, cooperação e inovação.

Zayed et al. (2022), analisaram a relação entre sistema de compensação, motivação e satisfação dos colaboradores, demonstrando que a motivação pode atuar como mediadora entre as práticas de compensação e a satisfação no trabalho. Este resultado reforça a importância de estruturar sistemas remuneratórios capazes de gerar percepção positiva nos colaboradores.

4.6 Remuneração e retenção de talentos

A retenção de talentos refere-se à capacidade da organização de manter profissionais competentes, experientes e alinhados à sua estratégia. A perda de talentos pode gerar custos elevados, perda de conhecimento, redução da produtividade e enfraquecimento da competitividade.

Aman-Ullah et al. (2023), demonstraram que a compensação influencia a retenção de colaboradores e a intenção de rotatividade, tendo a satisfação no trabalho um papel mediador relevante. Isto significa que a remuneração contribui para a permanência dos colaboradores quando está associada a sentimentos de justiça, satisfação e valorização.

Do mesmo modo, Khan et al. (2024), verificaram que planos de compensação financeira, recompensas não financeiras e feedback de desempenho influenciam positivamente a retenção de colaboradores no sector retalhista. Estes resultados confirmam que a retenção de talentos depende de uma política de recompensas integrada, que combine salário, reconhecimento, crescimento profissional e feedback.

Para WorldatWork (2024), a proposta de valor ao colaborador deve incluir segurança financeira, reconhecimento, relações positivas, sentido de propósito, justiça,

desenvolvimento, flexibilidade e oportunidades de carreira. Assim, a remuneração constitui apenas uma dimensão de uma estratégia mais ampla de retenção.

5. METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido com base numa abordagem qualitativa, de natureza exploratória, descritiva e interpretativa. A opção pela abordagem qualitativa fundamenta-se em Creswell e Creswell (2022), segundo os quais este tipo de abordagem é adequada quando o investigador pretende compreender significados, interpretações, percepções e experiências relacionadas com determinado fenómeno social. Neste estudo, a abordagem qualitativa permitiu compreender, em profundidade, os significados atribuídos à remuneração, aos sistemas salariais e aos incentivos no contexto da motivação, do desempenho e da retenção de talentos nas organizações.

A pesquisa assumiu carácter bibliográfico e documental. De acordo com Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já publicados, especialmente livros, artigos científicos e outros documentos académicos, sendo apropriada para fundamentar teoricamente o objeto de estudo. Nesse sentido, a componente bibliográfica consistiu na análise de livros, artigos científicos, relatórios técnicos e estudos recentes relacionados com remuneração estratégica, motivação, desempenho organizacional, incentivos financeiros e não financeiros, satisfação no trabalho e retenção de talentos. Foram considerados autores clássicos e contemporâneos, permitindo articular fundamentos teóricos consolidados com evidências recentes da literatura científica (Adams, 1965; Armstrong & Brown, 2023; Figueiredo et al., 2025; Khan et al., 2024; Vroom, 1964; WorlDatWork, 2024).

A pesquisa documental incidiu sobre conteúdos institucionais, modelos de gestão de recompensas, práticas de remuneração total, políticas salariais, critérios de progressão, benefícios e mecanismos de incentivo descritos na literatura especializada. Conforme Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa documental recorre a fontes que ainda podem receber tratamento analítico ou que são utilizadas para complementar a compreensão do fenómeno investigado. Esta análise permitiu compreender como as organizações estruturam os seus sistemas remuneratórios e de que forma tais práticas se relacionam com a motivação e a permanência dos colaboradores.

A recolha de dados foi realizada por meio de levantamento, seleção e análise crítica de fontes bibliográficas e documentais pertinentes ao tema. Os materiais foram seleccionados com base na sua relevância científica, actualidade, relação directa com o objeto de estudo e contribuição para a compreensão da remuneração como fator estratégico de gestão de pessoas.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, com orientação temática. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite interpretar mensagens, identificar categorias e compreender os sentidos presentes nos materiais analisados. Inicialmente, procedeu-se à leitura exploratória das fontes seleccionadas. Em seguida, foram identificadas unidades de significado relacionadas com remuneração, motivação, sistemas salariais, incentivos, desempenho, satisfação e retenção de talentos. Posteriormente, essas unidades foram agrupadas em categorias analíticas, permitindo a interpretação dos principais contributos teóricos e empíricos.

As categorias de análise adotadas foram as seguintes: percepção de justiça remuneratória; estrutura dos sistemas salariais; incentivos financeiros e não financeiros; relação entre remuneração e desempenho; satisfação profissional; e retenção de talentos. A partir dessas categorias, foi possível organizar a discussão dos resultados e estabelecer relações entre os contributos dos autores analisados.

O estudo não teve como finalidade quantificar dados ou medir estatisticamente relações entre variáveis, mas compreender qualitativamente como a remuneração é apresentada pela literatura como instrumento estratégico de motivação e retenção. Conforme Minayo (2014), a investigação qualitativa trabalha com significados, motivos, valores, crenças e atitudes, aspectos que não podem ser reduzidos apenas à operacionalização de variáveis. Assim, a interpretação foi orientada pela análise crítica dos conceitos, teorias e resultados encontrados nos estudos consultados.

Do ponto de vista metodológico, a investigação seguiu três etapas principais: primeiro, realizou-se a revisão da literatura sobre remuneração, motivação, incentivos, desempenho e retenção de talentos; segundo, procedeu-se à organização das fontes por categorias temáticas; terceiro, desenvolveu-se a análise interpretativa, relacionando os

sistemas remuneratórios com os seus efeitos na motivação dos colaboradores e na capacidade das organizações reterem talentos.

Esta metodologia permitiu construir uma compreensão integrada do fenómeno estudado, evidenciando que a remuneração, quando estruturada de forma justa, competitiva, transparente e articulada com reconhecimento e desenvolvimento profissional, constitui um elemento estratégico para o desempenho organizacional e para a retenção de profissionais qualificados.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Remuneração como instrumento de valorização profissional

A análise qualitativa tende a demonstrar que os colaboradores percebem a remuneração como uma das principais formas de valorização do trabalho. Quando o salário é compatível com responsabilidades, competências e resultados alcançados, fortalece-se o sentimento de reconhecimento e pertença organizacional.

A teoria da equidade de Adams (1965) permite compreender que a justiça percebida é decisiva para a motivação. Quando existem discrepâncias salariais sem explicação clara, os colaboradores podem desenvolver sentimentos de injustiça, frustração e desmotivação.

6.2 Impacto dos incentivos na motivação

Os incentivos financeiros apresentam impacto motivacional, especialmente quando associados a metas objetivas e alcançáveis. Entretanto, a motivação tende a ser mais sustentável quando os incentivos financeiros são complementados por reconhecimento, feedback, desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho positivo (Deci & Ryan, 1985; Herzberg et al., 1959).

Segundo Khan et al. (2024), tanto as recompensas financeiras quanto as não financeiras influenciam a retenção, sobretudo quando acompanhadas por feedback de desempenho. Isto demonstra que o colaborador valoriza não apenas o valor monetário recebido, mas também o reconhecimento da sua contribuição.

6.3 Sistemas salariais e desempenho organizacional

Sistemas salariais bem estruturados contribuem para alinhar interesses dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Quando os colaboradores compreendem como o seu desempenho influencia a progressão salarial ou o acesso a incentivos, tendem a demonstrar maior foco, responsabilidade e compromisso com resultados (Vroom, 1964).

Contudo, sistemas excessivamente rígidos ou baseados apenas na antiguidade podem limitar a meritocracia e reduzir o estímulo à inovação. Por isso, recomenda-se a adoção de modelos salariais flexíveis, que combinem cargo, competências, desempenho e referências de mercado (Armstrong & Brown, 2023; Milkovich et al., 2014).

6.4 Retenção de talentos e proposta de valor ao colaborador

A retenção de talentos depende da capacidade da organização de oferecer uma proposta de valor atractiva, que inclua remuneração justa, benefícios adequados, oportunidades de crescimento, liderança de qualidade e ambiente organizacional saudável.

Aman-Ullah et al. (2023), indicam que a compensação influencia a retenção e a intenção de rotatividade, sendo a satisfação no trabalho uma variável mediadora. Portanto, a remuneração competitiva reduz a vulnerabilidade da organização à saída de profissionais, mas deve estar integrada a fatores emocionais, relacionais e profissionais.

WorldatWork (2024), reforça que as recompensas totais devem ser alinhadas à estratégia organizacional, à proposta de valor ao colaborador e aos objetivos de desempenho. Assim, a retenção de talentos exige uma abordagem integrada, e não apenas aumento salarial isolado.

7. CONCLUSÃO

A remuneração constitui um factor estratégico de motivação dos colaboradores nas organizações, pois influencia directamente a satisfação, o desempenho, o compromisso e a retenção de talentos. Mais do que uma obrigação contratual, a remuneração representa uma ferramenta de gestão capaz de comunicar reconhecimento, justiça e valorização profissional.

Os sistemas salariais devem ser concebidos de forma estruturada, equilibrando equidade interna, competitividade externa, desempenho, competências e sustentabilidade financeira. A literatura clássica demonstra que justiça, expectativa, reconhecimento e satisfação são dimensões centrais da motivação (Adams, 1965; Herzberg et al., 1959; Vroom, 1964). A literatura recente confirma que recompensas financeiras, recompensas não financeiras, feedback e satisfação no trabalho influenciam a retenção e o desempenho (Aman-Ullah et al., 2023; Figueiredo et al., 2025; Khan et al., 2024).

Conclui-se, portanto, que organizações que investem em políticas remuneratórias justas, competitivas, transparentes e integradas à gestão de pessoas tendem a alcançar melhores níveis de desempenho, maior capacidade de retenção de talentos e vantagem competitiva sustentável.

8. RECOMENDAÇÕES

Com base na análise desenvolvida, recomenda-se que as organizações:

1. Estruturem políticas salariais claras, transparentes e alinhadas à estratégia institucional.
2. Realizem pesquisas salariais periódicas para garantir competitividade externa.
3. Desenvolvam sistemas de avaliação de desempenho justos e objetivos.
4. Combinem incentivos financeiros e não financeiros.
5. Valorizem competências, mérito, inovação e colaboração.
6. Criem planos de carreira que permitam progressão profissional.
7. Promovam comunicação clara sobre critérios de remuneração e benefícios.
8. Associe a remuneração a práticas de reconhecimento, formação e desenvolvimento.
9. Monitorem indicadores de satisfação, produtividade e rotatividade.
10. Envolvam lideranças na implementação de políticas motivacionais e de retenção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7.^a ed.). Atlas.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (9.^a ed.). Atlas.

Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14.^a ed.). Hucitec.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: A mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *REGE Revista de Gestão*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>

Armstrong, M., & Brown, D. (2023). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (7th ed.). Kogan Page.

Chiavenato, I. (2021). *Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano* (5.^a ed.). Atlas.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

Figueiredo, E., Margaca, C., Garcia, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Khan, M. A., Farooqi, M. R., Ahmad, M. F., Haque, S., & Alkhuraydili, A. (2024). Influence of compensation, performance feedback on employee retention in Indian retail sector. *SAGE Open*, *14*(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241236615>

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

WorldatWork. (2024). *Unlock the power of total rewards: A model for impact*. WorldatWork.

Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The power of compensation system on employee satisfaction: The mediating role of employee motivation. *Economies*, *10*(11), 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>