

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

LUCILA KARMALUK PENA

AS RELAÇÕES ENTRE VALORES, MOTIVAÇÃO, RECOMPENSAS
E DESEMPENHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE BAIXA
QUALIFICAÇÃO

Belo Horizonte – MG

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P397r Pena, Lucila Karmaluk, 1978-
As relações entre valores, motivação, recompensas e
desempenho: um estudo com profissionais de baixa qualificação
/ Dalila Pereira Rodrigues. – Belo Horizonte, 2017.
108 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Mario Teixeira Reis Neto.
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2017.

1. Valores - Brasil. 2. Motivação no trabalho - Brasil. 3.
Desempenho. I. Título. II. Reis Neto, Mario Teixeira. III.
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.3

LUCILA KARMALUK PENA

AS RELAÇÕES ENTRE VALORES, MOTIVAÇÃO, RECOMPENSAS
E DESEMPENHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE BAIXA
QUALIFICAÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da UNIVERSIDADE FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações
Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional
Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Belo Horizonte – MG

2017



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada “As influências entre valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas: um estudo com profissionais de baixa qualificação” de autoria de Lucila Karmaluk Pena, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório – UNIHORIZONTES
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

Dedico este trabalho a meu marido *Leonardo*, pelo incentivo contínuo; à minha filha *Isabella*, pela compreensão com a minha falta de tempo; e a minha mãe *Loidi*, pela incessante luta na criação e educação de seus filhos.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a minha mãe *Loidi*, que, com seu trabalho e valores, me formou e buscou dar-me aquilo que, como sempre disse, ninguém tira – a educação; à minha vó *Lucila*, origem do meu nome, que, embora já falecida, através de suas fervorosas orações, intercedia por nossa família a todo instante e dava suporte e educação enquanto minha mãe trabalhava; ao meu marido *Leonardo*, que sempre me impulsionou a conquistar e a crescer, acreditando mais em mim do que eu mesma.

Agradeço ao meu orientador e professor, *Mário Teixeira Reis Neto*, pelos ensinamentos, troca de experiências, paciência e pela oportunidade dada em participar de seu grupo de pesquisa que deu origem a este trabalho; ao professor *Alexandre T. Dias*, que sempre se mostrou disponível e solícito na disciplina de Projetos, com boas ponderações e sugestões, tendo um extremo cuidado nas relações, salientando a todo momento a importância do orientador no andamento do projeto; a todos os *professores da Fumec*, por seus ensinamentos, troca de experiências, sempre agregando conhecimento; à *Fapemig*, por ter me concedido a oportunidade de atuar como pesquisadora; à *equipe da Fumec*, em especial *Júlio e Evelyn*, pela atenção, carinho e cordialidade que se fizeram presentes em todos os contatos que tivemos. Obrigada também a *Priscila*, que sempre trabalhou com dedicação e compromisso; aos meus *colegas da Fumec*, pela troca de experiências, conhecimento e companheirismo nas dificuldades; em especial, às amigas *Betânia e Mariana*, cujo grupo de pesquisa nos uniu e fortaleceu.

Ao jovem ex-bolsista *Henrique*, obrigada pela ajuda em diversos momentos. Obrigada também à pesquisadora *Neusa*, que me auxiliou muito na pesquisa de campo.

A *Lohayne*, coordenadora do UAI da Praça Sete, uma mulher reconhecidamente competente no comando de uma grande equipe, que usa de humildade, respeito e atenção com todos com quem se relaciona. Ela me proporcionou a possibilidade de aplicar os questionários junto aos cidadãos.

A *Maria José Motta Viana*, revisora, que realizou seu trabalho com muita seriedade e compromisso.

Resumo

O Brasil é marcado pela desigualdade social, e dentro das organizações essa disparidade é refletida nos organogramas. A “baixa renda brasileira” está inserida nas organizações em cargos com baixa exigência de qualificação, mais alta exigência de força física do que de força intelectual e com consequente reflexo nas recompensas recebidas. Esse profissional geralmente começou a trabalhar muito cedo, estudou em escola pública, muitas vezes não terminando o ensino médio, mas indo para o mercado de trabalho com pouca ou nenhuma expectativa de desenvolvimento. A gestão desses profissionais é um desafio para as organizações, que não conseguem reter e potencializar seus resultados. A partir de um modelo estrutural hipotético que apresenta a relação de influência entre os construtos *valores, motivação, recompensas e desempenho*, este estudo buscou validá-lo com profissionais de baixa qualificação. A metodologia proposta foi de cunho quantitativo com finalidade descritiva. Para avaliar as relações entre os construtos, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling, SEM*), usando o método de estimação de mínimos quadrados em dois estágios (MIIVsem-2SLS). A pesquisa foi realizada com profissionais de Belo Horizonte e Região Metropolitana que tivessem renda individual formal e familiar de até R\$ 2.000,00, escolaridade até o ensino médio e que tivessem mudado de emprego uma ou mais vezes nos últimos 12 meses. No intuito de uniformizar a amostra e devido à situação de alto nível de desemprego no País, optou-se por aplicar o questionário apenas com indivíduos que estavam desempregados há no máximo um ano, abrangendo 284 profissionais. Os resultados apresentados demonstram que mesmo nas hipóteses confirmadas, as relações são fracas, indicando que para o público pesquisado, existem outros fatores de influência mais relevantes. Dentre os valores pessoais pesquisados, o de Realização e o Normativo foram os que obtiveram relações significativas no modelo. A vida marcada pelas dificuldades financeiras, desigualdade social e preconceito, impactaram o seu comportamento dentro das organizações fazendo com que, as relações não se comportem conforme o esperado e previsto na literatura. Faz-se necessário portanto, por parte dos gestores, um olhar crítico e um acompanhamento bem próximo, para a melhor gestão desses profissionais, de modo a gerar desempenhos superiores.

Palavras-chave: Valores; Motivação; Desempenho. Recompensas.

Abstract

Brazil is marked by social inequality, and within organizations this disparity is reflected in organizational charts. The "low Brazilian income" is inserted in the organizations in positions with low qualification requirement, higher requirement of physical force than of intellectual force and with consequent reflection in the rewards received. This professional usually began to work very early, studied in public school, often not finishing high school, but going to the job market with little or no developmental expectation. The management of these professionals is a challenge for organizations that can not retain and boost their results. From a hypothetical structural model that presents the relation of influence between the constructs values, motivation, rewards and performance, this study sought to validate it with professionals of low qualification. The proposed methodology was quantitative with a descriptive purpose. Structural Equation Modeling (SEM) was used to evaluate the relationship between the constructs using the two-stage least squares estimation method (MIIVsem-2SLS). The research was conducted with professionals from Belo Horizonte and Metropolitan Region who had individual and family income of up to R \$ 2,000.00, education until high school and who had changed jobs one or more times in the last 12 months. In order to standardize the sample and due to the high level of unemployment in Brazil, it was decided to apply the questionnaire only to individuals who had been unemployed for a maximum of one year, covering 284 professionals. The results show that even in the confirmed hypotheses, the relations are weak, indicating that for the public surveyed, there are other more relevant influence factors. Among the personal values surveyed, the Realization and the Normative were those that obtained significant relationships in the model. The life marked by the financial difficulties, social inequality and prejudice, impacted their behavior within the organizations causing that the relations do not behave as expected and predicted in the literature. It is necessary therefore, on the part of the managers, a critical look and a close monitoring, for the better management of these professionals, in order to generate superior performances.

Keywords: Values; Motivation; Performance; Rewards.

Lista de Figuras

Figura 1 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos	24
Figura 2 - Modelo teórico das relações entre dez tipos motivacionais de valor	35
Figura 3 - Círculo motivacional contínuo de 19 valores	40
Figura 4 - Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg	46
Figura 5 - O sistema de recompensas	52
Figura 6 - Os elementos da recompensa total	53
Figura 7 - Modelo de recompensas totais – Towers Perrin	57
Figura 8 - Modelo Teórico	62
Figura 9 - Modelo Estrutural Hipotético	65
Figura 10 - Ilustração do Modelo Estrutural	86
Figura 11 – Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação aos valores	88

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tamanho de amostra para modelos de regressão com nível de 5% de significância e tamanho do efeito médio	67
Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis sociodemográficas do estudo	74
Tabela 3 – Legenda de cada item dos construtos	75
Tabela 4 – Descrição e comparação dos itens	78
Tabela 5 – Análise fatorial dos construtos de primeira ordem	80
Tabela 6 – Validação dos construtos de primeira ordem	81
Tabela 7 – Modelo de Mensuração	82
Tabela 8 – Validação do modelo de Mensuração	83
Tabela 9 – Modelo Estrutural	85
Tabela 10 – Resultado das hipóteses	86
Tabela 11 – Caracterização dos grupos em relação aos indicadores	90
Tabela 12 – Descrição dos grupos quanto à idade	90
Tabela 13 – Distribuição dos grupos por variáveis sociodemográficas	89

Lista de Quadros

Quadro 1 – Funções dos valores, seus motivadores e tipos de orientação e seus valores indicadores	25
Quadro 2 – Escala de valores de Rokeach (1973)	29
Quadro 3 – Tipos motivacionais de Schwartz (1994)	30
Quadro 4 – Valores	101
Quadro 5 – Motivação	101
Quadro 6 – Recompensas	101
Quadro 7 – Desempenho	101

Lista de siglas, abreviaturas e termos estatísticos

P Valor	É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente se define o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.
D.P.	Desvio Padrão - É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.
E.P.	Erro Padrão – é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.
1ª Q	1ª Quartil – O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.
2ª Q	2ª Quartil – O segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.
3ª Q	3ª Quartil – O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.
CF	Cargas fatoriais – Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.
Com.	Comunalidade – Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.
AVE	Variância Média Extraída – Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.
AC	Alfa de Cronbach – Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.
CC	Confiabilidade Composta – É a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

- R^2 Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.
- Dim. Dimensionalidade – Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.
- I.C. 95% Intervalo de 95% de confiança – É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.
- β São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.

Sumário

1 Introdução	15
1.1 Objetivos	17
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	17
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
1.2 Justificativa	17
1.3 Estrutura do Projeto	18
2 Referencial Teórico	20
2.1 Valores	20
2.1.2 <i>Definição</i>	20
2.1.3 <i>Sistemas de valor</i>	22
2.1.4 <i>Teoria funcionalista de valores humanos</i>	23
2.1.5 <i>Escalas de valores</i>	28
2.1.6 <i>Teoria de valores de Schwartz</i>	30
2.1.7 <i>Hierarquia de valores – Tamayo</i>	41
2.2 Comprometimento	42
2.3 Motivação	47
2.3.1 Teorias de conteúdo	49
2.3.1.1 <i>Teoria da hierarquia das necessidades – Abraham Maslow (1943)</i>	49
2.3.1.2 <i>Teoria dos dois fatores – Herzberg (1959)</i>	50
2.3.1.3 <i>Teoria ERC – Clayton Alderfer (1969)</i>	51
2.3.1.4 <i>Teoria das três necessidades – Mc Clelland (2003)</i>	51
2.3.2 Teorias de processo	52
2.3.2.1 <i>Teoria da expectativa – Victor Vroom (1964)</i>	52
2.3.2.2 <i>Teoria da equidade – Stacey Adams (1965)</i>	52
2.3.2.3 <i>Teoria do estabelecimento de objetivos – Edwin Locke (1968)</i>	53
2.3.3 <i>Considerações sobre a motivação</i>	53
2.4 Recompensas	54
2.4.1 <i>Componentes de um sistema de recompensas</i>	55
2.5 Desempenho	59
2.6 Síntese da relação entre os construtos	63

3 Contextualização da pesquisa	68
4 Metodologia	70
4.1 Caracterização da pesquisa	70
4.2 Modelo hipotético	70
4.3 População a ser pesquisada	71
4.4 Coleta das informações	72
4.5 Amostra	73
4.6 Instrumento de coleta de dados	74
4.7 Tratamento de dados	74
4.8 Análise de dados faltantes e outliers	76
4.9 Normalidade e linearidade	77
5 Análise dos Resultados	79
5.1 Análise descritiva	79
5.2 Validação e criação dos indicadores de primeira ordem	86
5.3 Modelagem de equações estruturais	90
5.3.1 <i>Modelo de mensuração (Outer Model)</i>	90
5.3.2 <i>Modelo estrutural (Inner Model)</i>	92
5.3.3 <i>Análise de agrupamento</i>	97
5.4 Discussão dos resultados	99
6 Considerações finais	102
Referências	103
Apêndice A – Definição dos Construtos	112
Apêndice B – Questionário	114
Apêndice C – Construtos, indicadores e base teórica	119
Apêndice D – Resultados do Modelo Estrutural Tradicional	122

1 Introdução

Diante de um cenário altamente competitivo, em que os produtos e serviços são muito similares, as organizações que se destacam diferenciam-se pela força de seu capital humano e pela busca constante de alto desempenho e melhores resultados. Para tanto, concentram seus esforços na melhor compreensão das relações humanas e em como gerir os indivíduos de forma a conquistar maior desempenho e comprometimento.

Ante esse cenário, o estudo do comportamento humano torna-se fundamental para criar políticas de gestão que se adaptem aos anseios dos indivíduos, obtendo como consequência empregados satisfeitos, o que pode levar a resultados melhores e sustentáveis, para uma organização cada vez mais competitiva. Dentro desse contexto, é importante entender por que os indivíduos respondem a determinadas medidas e não a outras, o que os motiva, por que se engajam em determinados comportamentos e evitam outros. A compreensão do comportamento dos empregados é importante para o aumento da produtividade, para evitar o absenteísmo e reduzir a rotatividade de sua força de trabalho (Sobral & Peci, 2008).

O comportamento dos empregados também está relacionado à percepção dos mesmos a respeito de como a organização cuida e se preocupa com o bem-estar deles. Este afeta a capacidade de influenciar não apenas a satisfação, o envolvimento e o comprometimento afetivo, mas também o impacto positivo nas ações individuais (absenteísmo, desempenho, intenção de rotatividade e cidadania organizacional) que podem vir a contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais (Zanelli, Andrade & Bastos, 2004).

Na busca de diferencial competitivo, os valores pessoais dos empregados também são relevantes. Os indivíduos, que já têm seus valores pessoais oriundos de seus relacionamentos interpessoais, vão, desde sua admissão, conhecendo as tradições e normas da empresa durante sua trajetória dentro dela. Além disso, há a observação constante do comportamento dos demais membros (diretoria, colegas e chefes), o que influencia sua percepção dos valores organizacionais. A imagem mental da organização gerada através desses valores irá influir no comportamento do trabalhador, através da satisfação com o trabalho realizado e com o comprometimento organizacional (Tamayo, 1988).

De acordo com Souza (2012), os trabalhadores em geral, transferem de suas famílias de origem os exemplos e os valores de seu trabalho duro e contínuo, tendendo a agrupar arranjos tais como autocontrole, pensamento prospectivo e disciplina sobre sua condição de vida limitada. Isso

ocorre por entenderem ser essa a forma para superarem as circunstâncias sociais bastante adversas que vivenciam em seu cotidiano; o que afetará o seu comportamento nas empresas.

Para Locke (2000), os valores, emoções, necessidades e os objetivos são construtos-chave que representam a motivação, o desejo de alcançar determinado objetivo, sendo, portanto, os valores pessoais influenciadores da motivação.

As organizações devem buscar despertar em seus funcionários a motivação para fazerem parte delas e nelas se manterem, sendo assíduos, com bom desempenho e demonstrando comportamentos de cidadania. Ao compreenderem as motivações específicas de seus empregados, as organizações precisam praticar políticas transparentes e satisfatórias de gestão de pessoas e de decisões gerenciais, que sustentem os processos motivacionais (Macedo, Rodrigues, Johann & Cunha, 2012).

O grande desafio dos gestores é unir os esforços da organização e dos funcionários. Para atingir os objetivos empresariais, eles precisam que os funcionários alcancem os resultados definidos, e estes, por sua vez, precisam executar um trabalho que lhes traga realização profissional e pessoal. A gestão de pessoas no trabalho se tornou ponto crucial para os processos empresariais e para que as organizações alcancem um diferencial competitivo (Pereira, 2015).

O desempenho está relacionado ao quão bem algo é feito e a recompensa com a forma como as pessoas devem ser reconhecidas por fazê-lo. O gerenciamento do desempenho e de recompensas estão estreitamente associados e desempenham papéis importantes na consecução de um dos principais objetivos da área de Gestão de Pessoas: contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho (Armstrong, 2007).

Frente a necessidade de gerir as pessoas em busca de desempenhos que garantam a sustentabilidade organizacional e sua competitividade, pretende-se neste estudo, investigar as relações entre valores, motivação, desempenho e as recompensas obtidas por profissionais de baixa renda, baixa instrução e baixo tempo de permanência no emprego, visando a compreender como indivíduos de valores distintos se comportam guiados por essas relações de forma integrada.

Silva e Parente (2009) entendem que não podemos enxergar a população de baixa renda como um segmento homogêneo, pois há uma distinção de prioridades que poderá afetar seu comportamento no contexto organizacional, refletindo direta ou indiretamente em seus valores humanos, motivação, percepção das recompensas recebidas e desempenho.

Deve-se considerar também que o Brasil delineou uma identidade nacional bem singular. Investigar essa realidade é tarefa obrigatória para todos os interessados no desenvolvimento de

atividades econômicas no país. As organizações que estão atentas a essas diferenças têm superado problemas e crescido com consistência (Tanure, Evans, & Pucik, 2007).

A sociedade brasileira continua fazendo crescer uma classe de trabalhadores abandonados, sem qualificação e sem chances de competir econômica e socialmente em qualquer esfera da vida. Esse abandono social, político e econômico revela-se na falta de conhecimentos úteis à participação no mercado de trabalho, engrossando as fileiras de profissionais explorados como mão de obra barata, que usa a força física e não a intelectual, para atuar em funções de empregadas, babás, motoboys, zeladores e todo tipo de trabalho perigoso, sujo e pesado (Souza, 2011).

Tavares (2010) alerta sobre algumas mudanças de comportamento que podem ser geradas com os programas de transferência de renda, como o Bolsa Família, por exemplo, muito comum ao público em estudo. Diante do aumento da renda no domicílio, algum membro da família reduz sua oferta de trabalho sem comprometer o orçamento familiar. É o que o autor chama de “efeito preguiça”. Entretanto também pode ocorrer o aumento da oferta de trabalho por outro membro da família para compensar a renda, antes advinda do trabalho infantil e reduzida devido à exigência – para recebimento do benefício – da frequência das crianças às aulas.

A compreensão das necessidades e anseios dos trabalhadores de baixa renda é muito importante para as organizações brasileiras, visto que se trata de uma fatia bem relevante da população. Considerando o que foi exposto até aqui, o problema de pesquisa do presente estudo é: Quais as relações entre os construtos valores, motivação, recompensas e desempenho nos profissionais de baixa renda, baixa instrução e baixo tempo de permanência no emprego?

Para responder a essa questão, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as relações entre os construtos valores, motivação, recompensas e desempenho nos profissionais de renda mensal e familiar menor que R\$ 2.000,00, escolaridade até ensino médio, que tenha mudado de emprego uma ou mais vezes nos últimos 12 meses e que residem em Belo Horizonte e região metropolitana.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Realizar uma análise descritiva exploratória dos dados, descrevendo o perfil amostral e identificando perguntas que mais impactam em cada construto.
2. Identificar grupos (*clusters*) de indivíduos distintos segundo valores pessoais.
3. Verificar as relações associativas de cada *cluster* segundo as variáveis do modelo estrutural hipotético proposto.
4. Verificar a validade e a adequação do modelo estrutural hipotético proposto.

1.2 Justificativa

Este estudo configura-se como desdobramento de pesquisas anteriores sobre o tema (Castro, Reis Neto, Ferreira, & Gomes, 2016; Kendler, 2015; Reis Neto, Marques, & Paiva, 2017), sendo aplicado no público de baixa renda, baixa instrução e baixo tempo de permanência no emprego.

Ao investigar os trabalhadores com baixa renda (menor que R\$ 2,000,00), baixo nível de instrução (até ensino médio) e baixo tempo de permanência no emprego (que mudaram de emprego uma ou mais vezes no último ano), usando modelo pré-testado, pretende-se aprofundar o entendimento do comportamento desses indivíduos nas organizações.

O estudo se baseia também no aspecto gerencial e no interesse das organizações e gestores em compreender a questão pesquisada, que pode dar suporte à escolha e condução de ações gerenciais que induzem a um melhor desempenho de seus profissionais e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. Manter profissionais motivados, comprometidos e que exerçam suas tarefas com resultados superiores é fundamental para a competitividade das organizações. Nesse caminho, as ferramentas para reconhecimento, motivação, desenvolvimento e remuneração são essenciais para a retenção de profissionais e principalmente dos talentos que se destacam em produtividade e desempenho.

Considera-se importante o estudo do comportamento dos trabalhadores de baixa renda nas organizações devido à relevância deste público no cenário brasileiro, principalmente nas relações entre ‘valores’, ‘motivação’, ‘desempenho’ e ‘recompensas’.

1.3 Estrutura da dissertação

O presente trabalho é composto de seis capítulos. No primeiro é apresentado o tema, sua relevância, assim como seus objetivos, problema de pesquisa e sua justificativa. No segundo capítulo são discutidos os construtos necessários para a proposta do estudo: valores, motivação, recompensas e desempenho. O terceiro capítulo apresenta o contexto em que a pesquisa se insere, e o quarto

capítulo trata da metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Aí são apresentados os métodos e técnicas utilizados para a coleta e a análise dos dados e a caracterização da pesquisa. A partir dos estudos disponíveis na literatura, é apresentado um modelo hipotético de análise que relaciona os construtos de valores, motivação, recompensas e desempenho. No quinto capítulo encontra-se a análise e discussão dos resultados, e o sexto e último capítulo encerra esta pesquisa com as considerações finais na qual se apresentam suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

2.1 Valores

A importância dos valores pessoais no ambiente organizacional para o processo de gestão de pessoas vem sendo amplamente discutido ao longo dos anos. Por serem norteadores das ações dos indivíduos, é de suma importância o conhecimento desses valores na busca de melhores performances organizacionais. Os valores humanos são considerados importantes para a compreensão e previsão de atitudes e comportamentos pró-ambientais (Coelho, Gouveia & Milfont, 2006).

2.1.1 Definição

Os valores podem ser definidos como aquilo que o indivíduo concebe como desejável em relação a determinados aspectos da vida e que direciona suas ações, permite a avaliação de pessoas e eventos e, por fim, justifica suas ações e avaliações. Os valores sofrem influência tanto da sociedade quanto das experiências pessoais, estabelecendo diversas formas de posicionamento diante de diferentes aspectos da vida, e são ordenados, segundo o grau relativo de importância, como princípios orientadores da vida (Schwartz, 1999).

Kuczarski e Kuczarski (1999) conceituam os valores como metas, crenças, ideais e propósitos que são compartilhados por um grupo, e, em geral, indicam as convicções íntimas dos membros desse grupo. Para os autores, os valores surgem ao longo do tempo e originam-se nos seguintes fatores: família e experiências da infância; conflitos que geram a autodescoberta; mudanças radicais de vida e aprendizado experimental advindo de relacionamentos pessoais com pessoas-chave. Os valores surgem do autoaprendizado e da autodescoberta e podem mudar com o tempo (evoluindo, mantendo alguns e acrescentando novos).

O valor se refere a uma única crença que transcende qualquer objeto, em contraste a uma atitude relacionada a crenças em determinado objeto ou situação. No sistema cognitivo do ser humano, os valores são mais estáveis e ocupam posição mais central em relação a atitudes. Portanto os valores são determinantes das atitudes e dos comportamentos (Kamakura & Novak, 1992).

Para Oliveira (2011), os valores são conteúdos mentais já submetidos às reflexões do indivíduo, sendo produto de uma escolha consciente; são, portanto, uma escolha voluntária baseada em argumentos que o indivíduo coloca para si. O valor tem mais peso para o indivíduo do que as crenças, devido à decisão autônoma por parte da pessoa de adotá-lo ou não.

Os valores servem como guias internalizados para os indivíduos, evitando a necessidade de um controle social constante. Além disso, as pessoas invocam valores para definir comportamentos particulares como socialmente apropriados, para justificar suas demandas sobre os outros e para obter comportamentos desejados (Schwartz, 2012). A esfera ética é decisiva, pois lida com os valores que nos permitem ter uma conduta na vida. Assim, eles estão ligados à noção de consciência sobre os propósitos (Cortella, 2016).

Os indivíduos carregam suas necessidades e motivações internas, moldadas no processo de socialização contínua, podendo convergir para as exigências expressas pela sociedade ou se confrontar com elas. Ao mesmo tempo, têm seus valores pessoais influenciados pelos valores externos. Assim, o sistema de valores dos indivíduos simboliza tanto as representações das exigências da sociedade quanto as representações de suas necessidades internas (Rokeach & Regan, 1980a). Os valores são, portanto, a base das atitudes e avaliações do indivíduo. Ao avaliar as pessoas, comportamentos e eventos, essa avaliação é positiva quando eles promovem ou protegem a realização dos objetivos que se valorizam, e é negativa se prejudicam ou ameaçam atingir esses objetivos valorizados (Schwartz, 2012).

Zanelli, Andrade e Bastos (2004) reforçam a ideia de que, no processo de socialização primária, a criança se apropria de crenças e valores culturais transmitidos pelas pessoas que lhes são importantes. Já a socialização secundária ocorrerá durante a inserção do indivíduo em outras instituições sociais com escola e organizações de trabalho. Os valores pessoais, portanto, têm sua origem em experiências significativas ocorridas durante o processo de desenvolvimento social e pessoal, representando pontos de vista consolidados. De acordo com os autores, na inserção e nas vivências dentro do ambiente organizacional, é processado um conjunto não explícito de expectativas e motivações orientado a partir de valores profundamente arraigados oriundos tanto das pessoas quanto das organizações.

Livramento, Hor-meyll e Pessoa (2013) analisaram os valores que motivam as mulheres de baixa renda a comprarem produtos de beleza e concluíram que, apesar das limitações financeiras, essas mulheres consomem tais produtos buscando autoestima e respeito social, pois consideram que a aparência é uma ferramenta importante para reduzir a percepção de inferioridade causada por sua condição socioeconômica desfavorável, reduzindo, assim, o seu sentimento de inferioridade pelo fato de ser pobre. Essas percepções acabam impactando o comportamento organizacional.

Os trabalhadores de modo geral obtêm de suas famílias de origem a transferência dos exemplos e dos valores de seu trabalho duro e contínuo, com uma tendência a agrupar arranjos como

autocontrole, pensamento prospectivo e disciplina sobre sua condição de vida limitada, por entenderem ser esta a forma para a superação das circunstâncias sociais bastante adversas que vivenciam em seu cotidiano (Souza, 2012).

2.1.2 Sistemas de valor

Uma população é composta por diversos grupos de indivíduos diferentes entre si. De maneira geral, os indivíduos que a compõem pensam e agem de forma diferente. Entretanto é razoável dizer que pessoas que apresentam características semelhantes pertencem a grupos os quais desenvolvem percepção similar de determinado elemento. Isso por existir uma propensão dos indivíduos a adotarem valores similares, o que pode desencadear delimitação de grupos caracterizados por pessoas que exibem comportamentos mais homogêneos (Kamakura & Novak, 1992).

De acordo com Rokeach e Regan (1980), grupos diferentes desenvolvem posicionamentos diferentes em relação aos comportamentos que devem adotar em suas decisões, aceitando determinadas condutas por acreditarem que elas são pessoal ou socialmente preferíveis, se comparadas a condutas inversas. Um sistema de valores se estabelece, portanto, de forma duradoura, guiado pelo curso das ações e comportamentos desejáveis em diversas situações relativas à existência do indivíduo.

A adoção de valores similares pelos indivíduos leva à compreensão de que há uma estrutura de valores entre grupos culturalmente diversos, o que sugere a existência de uma organização universal das motivações humanas. Ainda que os tipos de motivação, que expressam os valores e a estrutura das relações entre eles, sejam universais, indivíduos e grupos diferem na importância relativa que atribuem aos seus valores (Schwartz, 1999).

Um valor, depois de ser estabelecido, torna-se uma referência na vida do indivíduo. No momento em que ele estabelece determinado valor e acredita que este representa adequadamente os seus anseios e crenças, tal valor começa a fazer parte do seu sistema de valores, que, por sua vez, corresponde ao conjunto de valores que rege suas atitudes e seu comportamento, abrangendo diversos tipos de valores relativos a aspectos de sua vida (trabalho, lazer, família, relacionamentos, entre outros). Cada valor apresenta um nível de importância distinto, com alguns merecendo maior consideração, enquanto outros são vistos como de menor importância (Kamakura & Novak, 1992).

Após a associação de determinado valor ao sistema de valores do indivíduo, começa um processo de classificação de importância relativa, sustentado pela comparação do valor associado àqueles que já fazem parte de sua vida. Os valores são organizados segundo uma ordem de prioridade

estabelecida pelo indivíduo, que classifica os mais importantes e os menos relevantes. Assumindo papel essencial na vida das pessoas no momento de suas decisões e resoluções de conflitos, os valores constituem, portanto, uma ferramenta valiosa, uma vez que o indivíduo acessa o seu sistema de valores pessoais, quando se depara com situações conflitantes, ou mesmo em momentos de tomada de decisão em relação à própria vida (Kamakura & Novak, 1992).

O sistema de valores desempenha um papel essencial na delimitação dos grupos de indivíduos cujas crenças e comportamentos revelam motivações semelhantes. Na concepção de Kamakura e Novak (1992), é importante que cada um desses sistemas defina um grupo de consumidores e suas motivações similares, identificando quais indivíduos são mais suscetíveis que outros a um padrão comum de crenças, atitudes e comportamentos. Os autores usam o termo “consumidores”, porém esse termo poderia ser substituído pela palavra “indivíduos”, sem alteração da afirmação.

2.1.3 Teoria funcionalista de valores humanos

De acordo com essa teoria, os valores podem ser definidos como critérios de orientação que guiam as ações humanas e expressam suas necessidades básicas e são fundamentados em três pressupostos (Medeiros et al., 2012):

- 1) Natureza humana – assume a natureza benevolente do ser humano.
- 2) Base motivacional – considera os valores como representações cognitivas das necessidades individuais, demandas da sociedade e das instituições que insinuam a restrição de impulsos pessoais, garantindo um ambiente estável e seguro.
- 3) Caráter terminal – todos os valores são terminais, representam um propósito. Caracterizados por princípios-guia individuais: categorias gerais de orientação nas condutas dos indivíduos, contextualizadas na cultura, não se restringem a determinadas situações ou objetos.

A Teoria Funcionalista dos Valores Humanos, desenvolvida por Gouveia (1998), é dividida em duas dimensões (tipo de orientação e tipo de motivador) e cinco funções (social, central, pessoal, materialista e humanitário). A partir das interações dos valores nos eixos, são identificadas seis subfunções valorativas (interacional, suprapessoal, experimentação, normativa, existência e realização), dispostas em um modelo 3 x 2 dos valores, representado na Figura 1. O questionário aplicado na pesquisa foi baseado nestes indicadores.

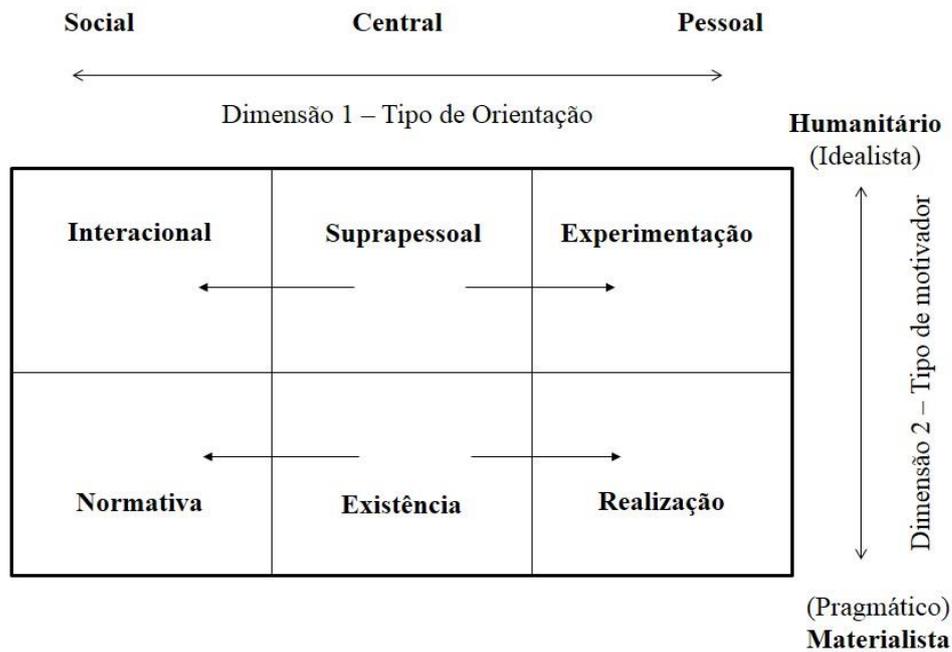


Figura 1 – Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos

Fonte: De “Teoria Funcionalista dos Valores Humanos: Aplicações para organizações”, de V. V. Gouveia, T. L. Milfont, R. Fischer, e J. A. P. de M. Coelho, (2009). *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), p. 39.

A primeira dimensão (tipo de orientação) tem a função de guiar o comportamento. Trata-se de uma dimensão fundamental de orientação do ser humano (Gouveia, Milfont, Fischer & Coelho, 2009). De acordo com os autores, espera-se que pessoas que se pautam em valores pessoais sejam egocêntricas, enquanto aquelas guiadas por valores sociais tenham um foco interpessoal ou priorizem a vida em sociedade. O Quadro 1 detalha os 18 valores básicos selecionados pelos autores para representar as subfunções de valores.

SUBFUNÇÕES VALORATIVAS	MOTIVADORES E ORIENTAÇÕES	VALORES BÁSICOS E SUAS DESCRIÇÕES
Experimentação	Motivador humanitário e orientação pessoal	EMOÇÃO Desfrutar, desafiando o perigo; buscar aventuras. PRAZER Desfrutar a vida; satisfazer todos os seus desejos. SEXUALIDADE Ter relações sexuais; obter prazer sexual.
Realização	Motivador materialístico e orientação pessoal	PODER Ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe. PRESTÍGIO Saber que muita gente o conhece e admira; quando velho, receber uma homenagem por suas contribuições. ÊXITO Obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz.
Existência	Motivador materialístico e orientação central	SAÚDE Preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo. ESTABILIDADE PESSOAL Ter certeza de que amanhã terá tudo o que tem hoje; ter uma vida organizada e planejada. SOBREVIVÊNCIA Ter água e comida, e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos.
Suprapessoal	Motivador humanitário e orientação central	BELEZA Ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a museus ou exposições onde possa ver coisas belas. CONHECIMENTO Procurar notícias atualizadas sobre assuntos pouco conhecidos; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo. MATURIDADE Sentir que conseguiu alcançar seus objetivos na vida; desenvolver todas as suas capacidades.
Interacional	Motivador humanitário e orientação social	AFETIVIDADE Ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos. CONVIVÊNCIA Conviver diariamente com os vizinhos; fazer parte de algum grupo, como: social, religioso, esportivo, entre outros. APOIO SOCIAL Obter ajuda quando necessitar; sentir que não está só no mundo.
Normativa	Motivador materialístico e orientação social	OBEDIÊNCIA Cumprir seus deveres e obrigações do dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos. RELIGIOSIDADE Crer em Deus como o salvador da humanidade; cumprir a vontade de Deus. TRADIÇÃO Seguir as normas sociais de seu país; respeitar as tradições de sua sociedade.

Quadro 1 - Funções dos valores, seus motivadores e tipos de orientação e seus valores indicadores
 Fonte: De “Teoria Funcionalista dos Valores Humanos: Aplicações para organizações”, de V. V. Gouveia, T. L. Milfont, R. Fischer e J. A. P. de M. Coelho, (2009). *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), p. 42.

Formiga e Gouveia (2005) confirmaram em sua pesquisa que os valores humanos estão correlacionados com condutas delitivas e antissociais. Foi comprovado que os jovens que consideram mais importantes os valores pessoais manifestam mais tendência a condutas antissociais como as delitivas; ao contrário dos que dão mais importância aos valores sociais, que indicaram menor probabilidade de relatar tais condutas. Esses resultados, de acordo com os autores, evidenciam que a tendência ao individualismo potencializa as condutas que se desviam das normas sociais, assim como dar importância aos valores de experimentação, principalmente emoção, sexual e prazer, parecem incitar os jovens a apresentarem condutas antissociais e delitivas. O contrário observa-se quanto aos valores normativos, principalmente os de religiosidade, tradição e obediência. Estes aparentam cumprir uma função de proteção, de forma a evitar que os jovens desenvolvam condutas daquela natureza.

Conhecendo os valores prioritários, é possível que, na relação entre os jovens e suas famílias, as medidas de proteção sejam mais eficientes, podendo, assim, contribuir com reflexões sobre as condutas sociais que esses jovens venham a adotar. Esse construto está alicerçado no sistema psicológico, e muitas vezes a insistência em determinada escolha entre suas crenças impede um conflito entre os valores relativos ao hedonismo no lugar da cooperação e respeito (Formiga & Gouveia, 2005).

Formiga e Gouveia (2005) sugerem que programas psicossociais de intervenção nas escolas ou grupos de apoio aos jovens e à família, além de um referencial prático que proporcione atividades formadoras e orientadoras de valores humanos, seriam contribuições importantes para inibir condutas antissociais e delitivas.

Os indivíduos que priorizam os valores sociais como princípios-guia em suas vidas apresentam-se com comportamentos em busca de serem aceitos, considerados e integrados ao grupo, respeitando padrões culturais, estruturando um “eu interdependente” (Milfont, Gouveia, Chaves, Socorro & Queiroga, 2002). Foi apontada na pesquisa dos autores uma correlação direta entre os valores humanos que seguem uma orientação pessoal e social e as autoimagens independentes e interdependentes, respectivamente.

A segunda dimensão (tipos de motivação), de acordo com Medeiros et al. (2012), tem a função de expressar as necessidades humanas e é composta pelas funções: (a) materialista ou pragmática (que evidencia ideias práticas); e (b) humanitária ou idealista (que representa uma orientação universal, baseada em princípios e ideias abstratas, sem um foco imediato). Essas funções são representadas por meio de três subfunções:

(1) materialista, em que estão os valores normativos (obediência, religiosidade e tradição), existência (estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência) e realização (êxito, poder e prestígio);

(2) idealista, em que estão os valores interacionais (afetividade, apoio social e convivência) ou os suprapessoais (beleza, conhecimento e maturidade);

(3) de experimentação (emoção, prazer e sexo).

Os valores interacionais definem mais especificamente a intenção de manter contato íntimo, enquanto os valores básicos, como justiça social, tradição e estabilidade pessoal, são os que indicaram mais fortemente a intenção de manter contato do tipo superficial (Vasconcelos, Gouveia, Souza Filho, Sousa & Jesus, 2004). Para Gouveia, Athayde, Soares, Araújo e De Andrade (2012), as atitudes preconceituosas são relacionadas principalmente com os valores suprapessoais. Os valores de realização e suprapessoais funcionam, de acordo com os autores, como bons explicadores de atitudes preconceituosas. As pessoas com baixo nível de preconceito tenderiam a ser pessoas mais maduras, com menor preocupação material e menos limitadas a traços específicos ou características descritivas.

Os valores são bons indicadores de atitudes preconceituosas. Mais especificamente os valores de apoio social (obtenção de ajuda e sentimento de que não se está sozinho) e os de justiça social (luta por uma pequena diferença entre os grupos, tratando os indivíduos como valiosos em si mesmos) mostram-se como os melhores indicadores diferenciais frente ao preconceito (Martinez, Bleda & Gouveia, 2006). A pesquisa ainda analisou as diferenças entre os valores que parecem bons preditores do preconceito e a relação com a intenção de contato. Observou-se entre os preditores um padrão que agregou fundamentalmente os pessoais (emoção, poder e privacidade), enquanto em relação à intenção de contato, é o social que tem maior presença (afetividade, tradição). Além disso, existem três valores que estão presentes em ambos os casos: afetividade, justiça social e poder. Tanto o preconceito quanto a intenção de contato não estão relacionados com o contato, mas apenas com os valores de igualdade, ou tipo social e suprapessoal, ainda que pareçam confirmar um modelo mais complexo que domina valores pessoais em relação à atitude, e tipo social em relação à intenção de entrar em contato (Martinez et al., 2006).

Gouveia, Meira, Gusmão, Sousa Filho e Souza (2008) confirmaram que os valores humanos também se relacionam com os interesses vocacionais (tipos de personalidade). Os valores suprapessoais – conhecimento e maturidade – estiveram presentes na pesquisa independentemente do tipo de interesse vocacional das pessoas, podendo ser comparáveis também com relação à magnitude das relações. Quanto aos valores interacionais (apoio social, convivência e afetividade), apenas não se correlacionam em personalidades vocacionais que apresentam maior repulsa a ambientes sociais

em que há uma maior necessidade de interação com as pessoas. O estudo também mostrou que pessoas com interesse em profissões na área artística ou investigativa tendem a não se conformar com regras sociais, sendo que o risco e a aventura são atrativos para elas. Estão presentes nessas pessoas os valores de experimentação e o interacional, devido ao interesse que demonstram ter por ambientes sociais. O empreendedorismo, por exemplo, foi associado aos valores de realização (poder e êxito) e convivência e apoio social, no intuito de alcançar as metas pessoais.

As prioridades valorativas dos indivíduos podem predizer metas de realização, que também podem predizer o desempenho acadêmico (Gouveia et al., 2010). Os valores normativos, de acordo com a pesquisa, são a base para as metas que implicam evitação, pois têm como objetivo ajustar-se ao padrão de desempenho esperado, seja evitando fazer a tarefa de forma incorreta (aprendizagem evitação), seja tendo piores notas que os outros (execução evitação). No caso da aproximação, baseou-se nos valores de realização quando se considera obter o maior desempenho (execução aproximação), ou nos valores suprapessoais, ao demonstrar conhecer e entender as tarefas (aprendizagem aproximação).

2.1.4 Escalas de valores

A metodologia LOV (*List of Values – Lista de Valores*) foi desenvolvida por pesquisadores do Centro de Pesquisas da Universidade de Michigan (Kahle, Beatty, & Homer, 1986). A pesquisa identificou uma lista de nove valores com os quais os indivíduos se identificam:

- 1- Autorrespeito (*self-respect*) – amor próprio.
- 2- Segurança (*security*) – ligação com a família e a segurança percebida no ambiente familiar.
- 3- Afeição (*warm relationships with others*) – valorização dos relacionamentos afetivos.
- 4- Sentimento de realização (*sense of accomplishment*) – valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita.
- 5- Satisfação pessoal (*self-fulfillment*) – busca pelo desafio, pelo crescimento pessoal e pela superação.
- 6- Afiliação (*sense of belonging*) – identificação com grupos sociais e senso de pertencimento à sociedade.
- 7- Ser respeitado (*being well respected*) – ser respeitado pelos outros.
- 8- Diversão (*fun and enjoyment in life*) – prazer e desfrute da vida – hedonismo.
- 9- Excitação (*excitement*) – estimulação para autodireção.

Esses valores podem ser usados para classificar as pessoas na hierarquia de Maslow (1954) e se relacionam mais intimamente com os valores dos papéis principais da vida, como o casamento, o trabalho e o lazer, entre outros (Kahle et al., 1986).

Rokeach (1973) apresentou uma escala de valores, relacionando os objetivos (estados desejáveis finais ou elemento terminal) às formas de comportamento para alcançar os objetivos (componentes instrumentais), conforme o Quadro 2.

Terminal (Estados Finais Desejáveis)	Instrumental (Modos de Conduta)
Uma vida confortável	Ambicioso
Uma vida excitante	Mente aberta
Um sentimento de realização	Capaz
O mundo em paz	Alegre
O mundo de beleza	Limpo
Igualdade	Corajoso
Segurança familiar	Magnânimo
Liberdade	Honesto
Felicidade	Imaginativo
Harmonia interior	Independente
Amor Maduro	Intelectual
Segurança nacional	Lógico
Prazer	Amoroso
Salvação	Obediente
Respeito próprio	Educado
Reconhecimento social	Responsável
Amizade verdadeira	Autocontrolado
Sabedoria	Sábio

Quadro 2 - Escala de valores de Rokeach (1973)

Fonte: De “*Comportamento do consumidor*” (9 ed.), de R. Blackwell, P. Miniard, e J. Engel, 2005, São Paulo: Pioneira Thomson, p. 224.

O uso da escala de valores de Rokeach (1973) possibilita identificar a importância de uma série de objetivos e formas de comportamento, priorizando-os de acordo com sua importância relativa (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005).

2.1.5 Teoria de valores de Schwartz

Schwartz (1992) identificou um conjunto abrangente de valores básicos, possíveis de reconhecimento em todas as sociedades. Esses valores básicos variavam em importância e eram como princípios orientadores na vida para uma pessoa ou grupo, conforme apresentado no Quadro 3.

Tipo motivacional	Exemplos de valores	Fontes
Autodireção	Criatividade; Curiosidade; Liberdade	Organismo; Interação
Estimulação	Ousadia; Vida variada; Vida excitante	Organismo
Hedonismo	Prazer; Apreciar a vida	Organismo
Realização	Bem sucedido; Capaz; Ambicioso	Interação; Grupo
Poder	Poder social; Autoridade; Riqueza	Interação; Grupo
Segurança	Segurança nacional; Ordem social; Limpo	Organismo; Interação; Grupo
Conformidade	Bons modos; Obediente; Honra os pais e os mais velhos	Interação
Tradição	Humilde; Devoto	Grupo
Benevolência	Prestativo; Honesto; Não rancoroso	Organismo; Interação; Grupo
Universalismo	Tolerância; Justiça social; Igualdade; Proteção do meio ambiente	Grupo; Organismo

Quadro 3 - Tipos motivacionais de Schwartz

Fonte: De "Universal in the Content and Structure of Values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", de S. H. Schwartz, 1992, *In M. P. Zanna, Advances in Experimental Social Psychology. Academic Press.*

Schwartz (2012) discorre sobre os valores básicos que as pessoas de todas as culturas reconhecem. São identificados dez tipos de valores motivacionalmente distintos e são especificadas as relações dinâmicas entre eles. Alguns valores conflitam entre si (benevolência e poder, por exemplo), enquanto outros são compatíveis (por exemplo, a conformidade e a segurança). A "estrutura" de valores refere-se às relações de conflito e congruência. Os valores são estruturados de maneiras semelhantes e em grupos culturalmente diversos. Isso sugere que há uma organização universal das motivações humanas. De acordo com o autor, embora a natureza dos valores e sua estrutura possam ser universais, indivíduos e grupos diferem substancialmente quanto à importância relativa que atribuem a eles, de modo que diferentes valores são atribuídos de "prioridades" ou "hierarquias".

A meta ou motivação que um valor expressa é o que o distingue dos demais. A teoria dos valores define dez, de acordo com a motivação subjacente a cada um deles, que tendem a ser universais, pois estão fundamentados em uma ou mais de três exigências da existência humana com as quais ajudam a lidar. O autor define os valores em termos do objetivo geral que eles expressam, a base em requisitos universais e os conceitos de valor relacionados (Schwartz, 2012a):

1- Autodireção:

Objetivo geral - pensamento e ação independentes; escolha, criação e exploração.

Valores - criatividade, liberdade, escolha de objetivos próprios, curiosidade, independência.

Objetivos Motivacionais – respeito próprio, inteligência e privacidade

2- Estimulação:

Objetivo geral - emoção, novidade e desafio na vida.

Valores - Uma vida variada, excitante, ousada.

3- Hedonismo:

Objetivo geral - prazer ou gratificação sensual para si mesmo.

Valores - prazer, gozo pela vida.

4- Realização:

Objetivo geral - sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com os padrões sociais. Os valores de realização enfatizam a demonstração de competência em termos de padrões culturais, obtendo aprovação social.

Valores - Ambição, obtenção de sucesso, competência e influência.

Objetivos Motivacionais – inteligência, respeito próprio e reconhecimento social.

5- Poder:

Objetivo geral - status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. Os valores de poder também podem ser transformações das necessidades individuais de dominância e controle. Tanto o poder quanto os valores de realização se concentram na estima social. No entanto valores de realização enfatizam a demonstração ativa, enquanto os valores de poder enfatizam a obtenção ou preservação de uma posição dominante dentro do sistema social mais geral.

Valores - autoridade, riqueza, poder social.

Objetivos Motivacionais – preservação da imagem pública e reconhecimento social.

6- Segurança:

Objetivo geral - segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e do eu.

Valores - ordem social, segurança da família, segurança nacional, reciprocidade de favores.

Objetivos Motivacionais – ser saudável, moderado e ter o senso de pertencimento.

7- Conformidade:

Objetivo geral - restrição de ações, inclinações e impulsos susceptíveis de perturbar ou prejudicar outras pessoas e violar expectativas ou normas sociais. Os valores de conformidade derivam da exigência de que os indivíduos inibam inclinações que possam perturbar e minar a interação suave e o funcionamento em grupo.

Valores - obediência, autodisciplina, cortesia, honra aos pais e anciãos.

Objetivos Motivacionais – lealdade e responsabilidade

8- Tradição:

Objetivo geral - respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura ou religião oferecem. Grupos em todos os lugares desenvolvem práticas, símbolos, ideias e crenças que representam sua experiência e destino compartilhados. Estes são sancionados como costumes e tradições de grupo. Eles muitas vezes assumem a forma de ritos religiosos, crenças e normas de comportamento.

A conformidade implica a subordinação a pessoas com quem se interage frequentemente (pais, professores e chefes). A tradição implica subordinação a objetos mais abstratos - costumes e ideias religiosas e culturais.

Valores - respeito pela tradição, humildade, devoção, aceitação de sua porção na vida.

Objetivos Motivacionais – ser calmo e ter uma vida espiritual

9- Benevolência:

Objetivo geral - preservar e melhorar o bem-estar daqueles com os quais se está em contato pessoal frequente. Enfatiza a preocupação voluntária com o bem-estar dos outros. Os valores de benevolência e conformidade promovem relações sociais de cooperação e apoio. No entanto os valores de benevolência fornecem uma base motivacional internalizada para tal comportamento.

Em contraste, os valores de conformidade promovem a cooperação para evitar resultados negativos para si. Ambos os valores podem motivar o mesmo ato útil, separadamente ou em conjunto.

Valores - Ajuda, honestidade, indulgência, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira, amor maduro.

Objetivos Motivacionais – Senso de pertencimento, significado na vida e uma vida espiritual.

10- Universalismo:

Objetivo geral - compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza. Isso contrasta com o enfoque em grupo de valores da benevolência. Os valores do universalismo derivam das necessidades de sobrevivência de indivíduos e grupos. Mas as pessoas não reconhecem essas necessidades até que encontrem outras pessoas além do grupo primário estendido e até que tomem consciência da escassez de recursos naturais. As pessoas podem perceber que a incapacidade de aceitar outros que são diferentes e tratá-los com justiça levará a uma contenda que ameaça a vida. Eles também podem perceber que a incapacidade de proteger o ambiente natural levará à destruição dos recursos dos quais a vida depende.

Valores – mente aberta, justiça social, igualdade, paz no mundo, união com a natureza, sabedoria e proteção ao meio ambiente.

Objetivos Motivacionais – harmonia interior e uma vida espiritual.

Uma base da estrutura de valor é o fato de que as ações em busca de qualquer valor têm consequências que entram em conflito com alguns valores, mas são congruentes com os outros. Escolher uma alternativa de ação que promova um valor (por exemplo, tomar drogas em um ritual de estímulo cultural) pode, literalmente, contrariar ou violar um valor concorrente (obedecer aos preceitos da tradição religiosa). A pessoa que escolhe o que fazer pode também sentir que tais ações alternativas são psicologicamente dissonantes. E outros podem impor sanções sociais, apontando para inconsistências práticas e lógicas entre uma ação e outros valores que a pessoa professa. É claro que as pessoas podem buscar, e buscam, valores concorrentes, mas não em um único ato. Em vez disso, elas o fazem através de atos diferentes, em momentos diferentes e em contextos diferentes (Schwartz, 2012).

Schwartz (2012) define uma estrutura circular, como na Figura 2, que retrata o padrão total de relações de conflito e a congruência entre os valores. Tradição e conformidade estão localizadas em uma única posição, porque, como observado acima, elas compartilham o mesmo objetivo motivacional. Conformidade é mais para o centro e tradição para a periferia. Isso significa que os valores de tradição conflitam mais fortemente com os valores opostos. As expectativas ligadas aos valores da tradição são mais abstratas e absolutas do que as expectativas baseadas na interação dos valores de conformidade. Exigem, portanto, uma rejeição mais forte e intensa dos valores opostos. Visualizar valores como organizados ao longo de duas dimensões bipolares permite resumir as oposições entre valores concorrentes (Schwartz, 2012).

Embora a teoria discrimine dez valores, Schwartz (2012) postula que, em um nível mais básico, os valores formam um ciclo de motivações relacionadas. Esse ciclo dá origem à estrutura circular. Para esclarecer a natureza do ciclo, o autor observa a ênfase motivacional compartilhada de valores adjacentes:

- a) poder e realização - superioridade e estima social;
- b) realização e hedonismo - satisfação egocêntrica;
- c) hedonismo e estimulação - desejo de excitação afetivamente agradável;
- d) estimulação e autodireção - interesse intrínseco pela novidade e domínio;
- e) autodireção e universalismo - dependência do próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência;
- f) universalismo e benevolência - valorização dos outros e transcendência dos interesses egoístas;
- g) benevolência e tradição - devoção ao seu próprio grupo;
- h) benevolência e conformidade - comportamento normativo que promove relações estreitas;
- i) conformidade e tradição - subordinação do eu em favor de expectativas socialmente impostas;
- j) tradição e segurança - preservação das disposições sociais existentes que dão vida;
- k) conformidade e segurança - proteção da ordem e harmonia nas relações;
- l) segurança e poder - eliminação ou superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos.



Figura 2 - Modelo teórico das relações entre dez tipos motivacionais de valor

Fonte: Adaptada de “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values”, de S. H. Schwartz, 2012a, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), p. 9.

O arranjo circular dos valores representa um ciclo motivacional (Schwartz, 2012). O autor reforça que quanto mais próximos forem os dois valores em qualquer direção ao redor do círculo, mais semelhantes as suas motivações subjacentes; quanto mais distantes, mais antagônicas suas motivações. Para o autor, a ideia de que os valores formam um ciclo motivacional tem uma implicação crítica: dividir o domínio de itens de valores em dez valores distintos é uma conveniência arbitrária. É razoável dividir os itens de valor em valores distintos, mais ou menos afinados, de acordo com as necessidades e objetivos de uma análise. Os valores de concepção, organizados em uma estrutura motivacional circular, têm implicações importantes para as relações de valores com outras variáveis. Isso implica que todo o conjunto de dez valores se relaciona com qualquer outra variável (comportamento, atitude, idade etc.) de forma integrada.

Os indivíduos diferem substancialmente na importância que atribuem aos dez valores. Entretanto há consenso em todas as sociedades quanto à ordem hierárquica dos valores. Através de amostras representativas, utilizando diferentes instrumentos, as classificações de importância para os dez valores são bastante semelhantes. Os valores de benevolência, universalismo e

autodirecionamento são os mais importantes. Os valores de potência e estimulação são os menos importantes (Schwartz, 2012).

A alta importância dos valores de benevolência deriva da centralidade das relações sociais positivas e cooperativas na família, pois esses valores fornecem a base motivacional internalizada para tais relações, que são reforçadas e modeladas precoce e repetidamente. Já os valores do universalismo também contribuem para relações sociais positivas, importantes principalmente quando os membros do grupo devem se relacionar com aqueles com quem eles não se identificam prontamente: escolas, locais de trabalho etc. Eles podem até ameaçar a solidariedade no grupo durante os tempos de conflito intergrupal. Portanto valores de universalismo são menos importantes do que valores de benevolência (Schwartz, 2012).

Os valores da segurança e de conformidade para Schwartz (2012) também promovem relações sociais harmoniosas. Eles fazem isso ajudando a evitar conflitos e violações das normas do grupo. Mas esses valores costumam ser adquiridos em resposta a demandas e sanções para evitar riscos, controlar impulsos proibidos e restringir o eu. Isso reduz a sua importância porque entra em conflito com necessidades e desejos gratificantes auto-orientados. Além disso, a ênfase desses valores na manutenção do *status quo* conflita com a inovação na busca de soluções para tarefas de grupo.

Agir segundo os valores da tradição também pode contribuir para a solidariedade do grupo e, assim, para suavizar o funcionamento e a sobrevivência dele, mas os valores da tradição encontram pouca expressão no comportamento em que os parceiros de interação têm um interesse vital no controle (Schwartz, 2012).

A busca de valores de poder podem prejudicar ou explorar os outros valores e relações. Ainda assim, eles têm alguma importância porque ajudam a motivar os indivíduos a trabalhar para os interesses do grupo. Eles também justificam os arranjos sociais hierárquicos em todas as sociedades (Schwartz, 2012). Valores de autodireção promovem a criatividade, motivam a inovação e promovem o enfrentamento de desafios. O comportamento baseado nesses valores é intrinsecamente motivado. Satisfaz às necessidades individuais sem prejudicar os outros. Por isso, raramente ameaça relações sociais positivas. Curiosamente, valores de autodireção são muito menos importantes e valores de conformidade muito mais importantes em países onde o núcleo familiar típico é grande (sete ou mais crianças). Para manter a ordem, as famílias muito grandes precisam reforçar o comportamento conforme, em vez de cultivar os interesses e habilidades únicas de cada membro (Schwartz, 2012).

A importância moderada dos valores de realização pode refletir um compromisso entre as bases de valor importância. No lado positivo, esses valores motivam os indivíduos a investir em tarefas de grupo e a legitimar o comportamento de autoaperfeiçoamento, desde que contribua para o bem-estar grupal. No lado negativo, esses valores estimulam os esforços para alcançar a aprovação social e podem perturbar as relações sociais harmoniosas e interferir na realização do objetivo do grupo. A importância dos valores do hedonismo e da estimulação deriva da exigência de legitimar necessidades inatas para obter prazer e excitação. Esses valores são provavelmente mais importantes do que os valores de poder, pois, ao contrário destes, sua busca não ameaça necessariamente as relações sociais positivas (Schwartz, 2012).

Na grande maioria das nações estudadas, os valores de benevolência, universalismo e autodirecionamento aparecem no topo da hierarquia, e poder, tradição e estimulação são valores que aparecem na parte inferior. Isso implica que os aspectos da natureza humana e do funcionamento social que moldam as prioridades de valores individuais são amplamente compartilhados entre as culturas (Schwartz, 2012).

Gouveia, Milfont, Fischer e Coelho (2009) demonstram em seu estudo a relação dos valores com o comprometimento organizacional, bem-estar afetivo no trabalho e *burnout* e fadiga. O comprometimento organizacional afetivo normativo e instrumental é afetado de forma considerável pelos valores interacionais, normativos e de existência. Para o bem-estar afetivo no trabalho, segundo os autores, os valores interacionais e normativos são relevantes para reações emocionais positivas, ao passo que os valores suprapessoais podem evitar reações emocionais negativas sobre o trabalho. Os valores suprapessoais e normativos são importantes para o sentimento de realização pessoal no trabalho, devendo ser menos enfatizados os valores de realização, pois promovem estresse ocupacional e fadiga. Os autores reforçam que o uso, por exemplo, do questionário dos valores básicos em processos seletivos poderia auxiliar a escolha de candidatos que tivessem valores mais relacionados com os da organização e que favorecessem o bem-estar afetivo, sentimento de realização no trabalho e comprometimento organizacional. Poderia ser usado também em treinamentos organizacionais, objetivando intervenções.

Gouveia e Ros (2000) compararam o modelo de Hofstede e de Schwartz às variáveis externas, como macroeconômicos e macrosociais, analisando em que aspectos essas teorias culturais eram semelhantes e em quais eram diferentes. Os dois modelos estão relacionados principalmente a sete variáveis: desenvolvimento humano, PIB, taxa de natalidade, taxa de mortalidade, analfabetismo, população com mais de 65 anos e expectativa de vida. O papel que cada uma dessas variáveis tem

em cada modelo é observado, ao estabelecer a melhor função para discriminar os níveis altos e baixos das dimensões culturais. Nesse sentido, o individualismo *versus* a distância de poder no modelo de Hofstede é clara e predominantemente definido pelos ricos do país e seu nível de educação. Seu equivalente no modelo de Schwartz, autonomia *versus* conservação, parece ser mais bem definido pela distribuição dessa riqueza no bem-estar social e desenvolvimento humano. Essa diferença, talvez sutil, mas não sem importância, reflete-se na classificação dos países de acordo com a função discriminante derivada de cada atributo.

Ainda segundo esses autores, perceber o desempenho como uma qualidade pessoal ou como uma qualidade de grupo parece ser uma questão de como esses valores são promovidos de acordo com a cultura. Se os Estados Unidos da América têm sido capazes de produzir enormes riquezas com seu estilo de trabalho, o Japão também o conseguiu com um estilo diferente, não exatamente orientado para o sucesso pessoal e incondicional. Os autores encontraram uma correspondência entre os modelos, embora não completa. Em Hofstede, individualismo significa independência de grupos, e distância de baixa potência significa independência no sentido de hierarquia. Em Schwartz, a autonomia pode ser entendida como a independência de grupos e pessoas, e a conservação é mais uma independência das normas do grupo (Gouveia & Ros, 2000).

Ros, Schwartz e Surkiss (1999) relataram que grande parte da literatura sobre valores de trabalho desenvolveu-se sem atenção para uma pesquisa mais ampla sobre valores gerais. Os tipos de valores de trabalho propostos derivaram de análises empíricas, das tentativas de operacionalização de pressões teóricas isoladas, ou de aplicações de distinções clássicas (cognitivo, afetivo, instrumental), que não têm relevância para os valores motivacionais – a essência dos valores como objetivos. Analisar os valores básicos tem várias vantagens: sugere quantos tipos de valores gerais de trabalho valem a pena distinguir; dá uma base razoável para postular sobre esses tipos de valores do trabalho, como os valores humanos básicos, de que são expressões específicas e que podem ser encontrados na maioria das culturas; sugere que existe uma estrutura de relações dinâmicas de compatibilidade e oposição entre os diferentes tipos de valores de trabalho, não meramente uma tipologia; além de especificar o que essa estrutura está susceptível de ser.

As associações de trabalho com a gama completa de valores básicos revelam seu significado motivacional. As diferenças, no sentido do trabalho, podem ser independentes das diferenças da sua importância, como demonstrado pela comparação professor/aluno. Além disso, diferenças no significado do trabalho aparentemente refletem diferenças nas experiências que os entrevistados tiveram no mundo do trabalho (Ros et al., 1999).

O estudo de Miguel e Teixeira (2009) identificou a relação entre os valores organizacionais e a criação de conhecimento no âmbito interno das organizações. As empresas que foram consideradas pelos respondentes como aquelas que oferecem estímulos para enfrentar desafios e participar de processos decisórios são as mesmas que oferecem possibilidade de agir com independência, valorizando competência, qualidade de vida no trabalho e relacionamento com a comunidade. Outro resultado da pesquisa foi que o fator compromisso com a empresa está mais fortemente associado aos valores organizacionais “Realização e Autonomia”, o que indica que quanto mais a empresa valoriza a competência dos empregados e a autonomia, mais os empregados se sentem comprometidos com ela.

Homens e mulheres, ao perceberem os valores relativos ao trabalho de forma distinta, sentem necessidade de que a empresa crie ações motivacionais específicas direcionadas a cada carência ou demanda. Os homens, por exemplo, valorizam a competitividade, o prestígio, a superioridade individual e a competição com os colegas; já as mulheres priorizam a supervisão de pessoas e também valorizam a estabilidade familiar, a independência financeira e a estabilidade no trabalho (Estivaleta, Löbler, de Andrade, & Visentini, 2011).

A possibilidade de convergência de valores pessoais e organizacionais interfere na motivação dos empregados, pois contribui para a formação de percepções favoráveis quanto à organização, impactando de forma substancial o desempenho e o envolvimento no trabalho (Zanelli et al., 2004).

Quando os valores pessoais entram em choque com os organizacionais, a consequência pode ser a diminuição da motivação para cooperar e se comprometer com as demandas da organização. Da mesma forma, quando eles convergem, a motivação tende a crescer, gerando impactos positivos no trabalho (Zanelli et al., 2004).

Os valores organizacionais, para Zanelli et al. (2004), podem ser definidos como ideias abstratas sobre o que é bom para a organização, e são expressos sob a forma de princípios hierárquicos básicos orientadores das ações das pessoas na organização. Eles têm três aspectos centrais: como a organização trata o empregado, como a organização estrutura seus processos de trabalho e como ela se relaciona com o ambiente externo.

O estudo de Brandão, Ferraz e Lima (2015) teve como objetivo avaliar a hierarquia de valores do trabalho das mulheres e concluiu que as participantes da pesquisa priorizavam os valores referentes à estabilidade e à realização profissional, dando menor importância aos valores de relações sociais e prestígio. O estudo também observou uma relação entre variáveis sociodemográficas com os valores

e diferenças significativas na priorização de valores entre o grupo de mulheres que moram com os pais e das que exercem funções gerenciais.

Ceribeli e Gonçalves (2015) ressaltam a importância de as organizações selecionarem candidatos que tenham valores compatíveis com a cultura organizacional, além do mapeamento dos valores de seus funcionários, principalmente dos pertencentes às novas gerações, para que adotem práticas de gestão de pessoas alinhadas com esses indivíduos.

Um estudo comparativo de valores entre Brasil e Tailândia foi realizado por Gervazio, Giraldi, Costa e Caldana (2016), no qual, apesar das diferenças encontradas, evidenciou traços na amostra tailandesa de busca do prazer e excitação pela vida que estão intimamente ligados à cultura e ao cotidiano do brasileiro.

O modelo refinado de Schwartz (2012) inclui dois aspectos conceituais: segurança pessoal e segurança social (estabilidade e ordem na sociedade), conforme se vê na Figura 3.

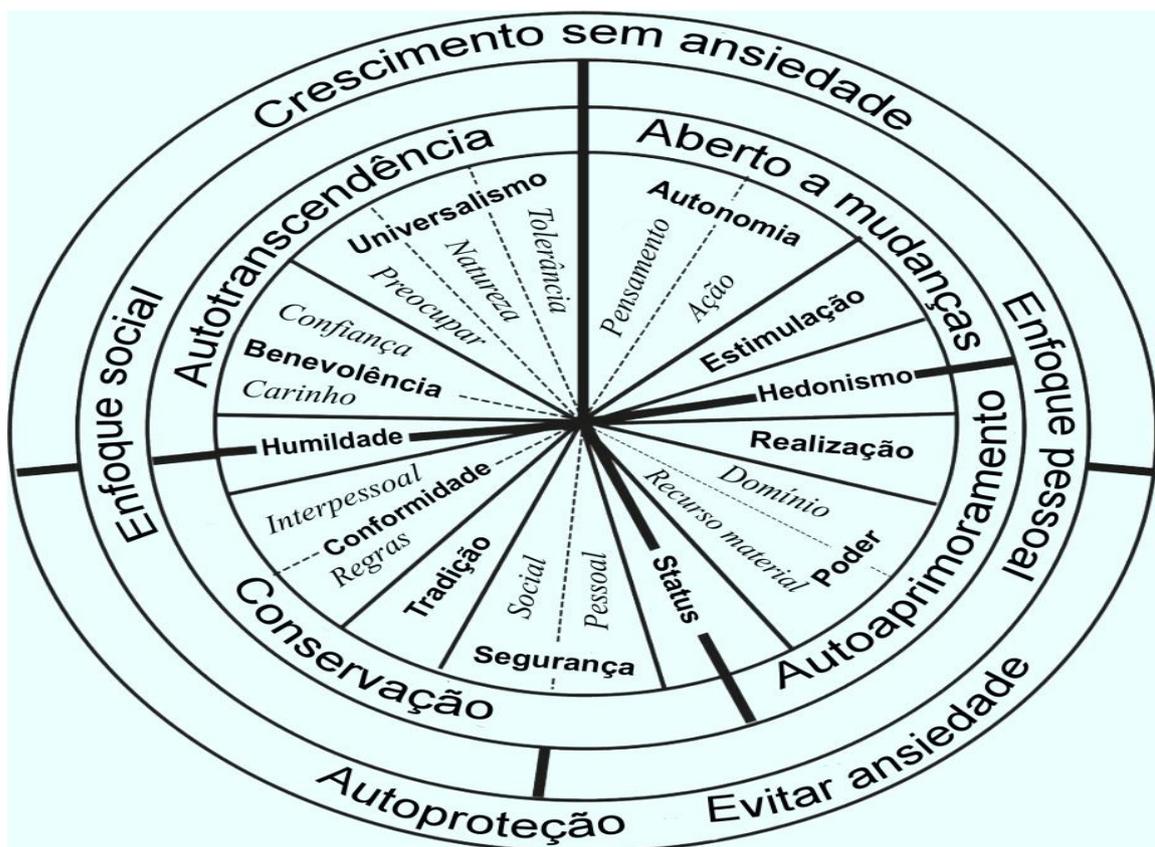


Figura 3 – Círculo motivacional contínuo de 19 valores

Fonte: Traduzida de "Refining the Theory of Basic Individual Values", de S. H. Schwartz, J. Cieciuch, M. Vecchione, E. Davidov, R. Fischer, C. Beierlein, M. Konty, 2012b, *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), p. 669.

Esse modelo especifica a ordem dos valores ao redor do círculo e tem base no conflito ou compatibilidade entre os valores. O segundo círculo do centro indica os limites entre os quatro valores de ordem superior, que podem ser agrupados em uma continuidade motivacional circular. Comparada à teoria original, além de proporcionar maior precisão de previsão e explicação para um conjunto de atitudes e crenças, essa nova teoria aumenta o valor preditivo e explicativo dos valores em relação ao comportamento (Schwartz et al., 2012).

2.1.6 Hierarquia de valores – Tamayo

Tamayo (2007) observou, em seu estudo, uma hierarquia de valores bem estruturada e composta por cinco níveis bem delimitados. Os valores supremos no primeiro nível (amizade, liberdade, harmonia interior, trabalho saudável e honesto) e no quinto nível estão aqueles de menor importância para os indivíduos, mas que contêm indicadores de mudança cultural importantes, como o respeito à tradição, a segurança nacional e a autoridade.

No Inventário de Valores Organizacionais, Tamayo, Mendes e Paz (2000) os classificaram em seis tipos motivacionais, os quais avaliam valores compartilhados que expressam crenças fundamentais sobre o que é bom, desejável e correto numa organização. Essa classificação tipológica dos valores permite também, segundo os autores, identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar as organizações por seis aspectos fundamentais:

- 1) importância dada à busca pela inovação, criatividade e independência na execução do trabalho (autonomia);
- 2) ênfase na dependência dos indivíduos da organização e na busca dos objetivos do grupo (conservadorismo);
- 3) relevância dos papéis hierárquicos na estrutura do relacionamento interpessoal e no compartilhamento de recursos e poder (hierarquia);
- 4) busca efetiva do bem-estar dos membros da organização e da sua participação no processo decisório (igualitarismo);
- 5) importância que se dá ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (domínio);
- 6) respeito à natureza e busca de complementariedade organizacional (harmonia).

O Inventário de Valores Organizacionais também possibilita realizar a avaliação de cada um dos tipos motivacionais nos níveis de valores reais (praticados pela empresa e a força dessa prática no cotidiano das organizações na visão dos empregados) e dos desejados (prioridade ou grau de

importância que os empregados desejam dar a cada um dos valores apresentados) (Tamayo et al., 2000).

Um estudo foi realizado por Fonseca, Chaves e Gouveia (2006) com professores do ensino fundamental, com o objetivo de conhecer em que medida estão relacionados os valores humanos e o seu bem-estar subjetivo. Os resultados da pesquisa apontaram que, apesar de os professores parecerem imbuídos de afetos positivos e satisfação com a vida, tiveram altos índices de depressão e carência de bem-estar geral, o que pode ser explicado pela alta sobrecarga de trabalho que tem sido exigida desse público em uma dedicação acadêmica intensiva. Os autores reforçam que a pressão pela qual os professores têm passado para se manter no mercado de trabalho tem trazido consequências negativas para o bem-estar deles e que os valores humanos básicos priorizados por eles contribuem para o agravamento desse quadro. Os valores prioritários, portanto, estariam acentuando, sobremaneira, a percepção de bem-estar subjetivo.

Paschoal e Tamayo (2005) consideram a possibilidade de os valores do trabalho terem um papel preditivo importante no processo de escolha da profissão. As pessoas avaliam qual a profissão ou emprego representa uma oportunidade de alcance das metas que consideram relevantes. Os autores ainda exemplificam: o indivíduo que dá maior importância à estabilidade como estilo motivacional irá buscar opções de emprego ou profissão que lhe proporcionem estabilidade e satisfaçam suas necessidades pessoais.

As mulheres enfatizam valores que implicam mais valorização da intimidade e subjetividade, da forma e harmonia, da submissão às normas e do misticismo, dimensões essas que caracterizam o papel expressivo, diferentemente dos homens, que enfatizam valores que expressam dimensões características do papel instrumental (Tamayo, 1988). As mulheres também indicaram dar mais importância à busca do prazer e à realização pessoal e profissional, indicando que elas buscam metas diferentes de acordo com o contexto em que se inserem (Porto & Tamayo, 2006).

2.2 Motivação

As organizações são estruturadas em torno de objetivos comuns, entretanto os objetivos individuais às vezes são conflitantes com os organizacionais. A tarefa de compatibilizá-los é da motivação (Sobral & Peci, 2008). Motivar pessoas é garantir que elas caminhem na direção desejada, e o objetivo da motivação é alinhar as necessidades e carências individuais aos propósitos da organização (Fischer, 2008).

Para Sobral e Peci (2008), a motivação pode ser definida como uma predisposição individual para exercer esforços na busca do alcance das metas organizacionais, tendo como condição a possibilidade de que esses esforços satisfaçam ao mesmo tempo alguma necessidade individual. A motivação não é uma característica individual, e sim um resultado da interação entre o indivíduo e determinada situação, sendo destacados três elementos principais: esforço, metas organizacionais e necessidade.

Há quatro conceitos-chave que representam a motivação, de acordo com Locke (2000): necessidades, valores, emoções e objetivos (intenções). As necessidades englobam os requisitos essenciais à saúde física e psicológica dos indivíduos; os valores consideram o que as pessoas julgam como importante e benéfico, direcionando suas ações, a fim de conquistar ou manter suas aspirações; as emoções determinam a maneira como as pessoas experimentam e vivenciam esses valores; e os objetivos (intenções) se relacionam aos valores dados a um objeto específico e à intenção de uma ação. O motivo une valores e emoções e representa o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor.

Motivos, valores e objetivos podem afetar as ações dos indivíduos de três formas: direcionando-as e orientando a atenção dos indivíduos para as atitudes que deverão ser adotadas frente às diversas situações vivenciadas; determinando a intensidade e a emoção depositadas nas ações; e se refletindo na atitude de persistência do indivíduo frente à ação (Locke, 2000).

O significado e a importância atribuída ao trabalho são diferentes entre países e também entre os indivíduos. Para alguns, as atividades da profissão já representam fontes de satisfação em si mesmas, independentemente do que se dá em troca do trabalho realizado; para outros, somente o salário é o que conta (Lévi-Leboyer, 1994).

O processo motivacional permite a constatação dos seguintes aspectos: explica o que os funcionários estão motivados a alcançar (o quê); de que forma agirão para alcançar (como); quantidade de esforço depositarão na conquista desse objetivo (quanto); e em que situação interromperão o processo de realização do objetivo em foco (quando) (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

As organizações procuram profissionais que estejam satisfeitos e comprometidos com seus princípios; a motivação se manifesta quando o indivíduo é impulsionado a produzir respostas efetivas às suas ações, transformando-o em vencedor de seus próprios desafios (Caldas & Alves Filho, 2008b).

Fischer (2008) atribui à motivação duas formas de manifestação: a intrínseca (motivação pelo trabalho em si; a tarefa satisfaz a necessidade de reconhecimento, responsabilidade e crescimento

pessoal) e a extrínseca: depende do que for feito para e por pessoas para motivá-las. Pode ter efeito imediato no desempenho, mas não garante a sua continuidade.

Como os fatores de motivação diferem entre os indivíduos, as ferramentas motivacionais também mudam. O importante, portanto, é determinar qual a melhor ferramenta motivacional a ser usada para cada indivíduo, tendo como fator dificultador o fato de que os empregados não expressam suas necessidades de forma clara (Senol, 2011).

A contribuição de Taylor na Escola Clássica de Administração foi introduzir a visão tradicional sobre motivação, segundo a qual a organização estabelece os objetivos, divide tarefas e treina os funcionários para realizá-las, buscando motivá-los com um sistema de incentivo salarial em que quanto mais o funcionário produz, mais ele recebe de salário. O foco é o aumento da eficiência. Com a Escola de Relações Humanas, foi introduzido o lado humano na administração, reconhecendo a importância das necessidades sociais na motivação. A teoria direciona os gestores a trabalharem com grupos formais e informais nas organizações, motivando os empregados na busca pela satisfação (Sobral & Peci, 2008).

A partir da década de 1950, de acordo com Sobral e Peci (2008), as teorias motivacionais passam a ser mais abrangentes e complexas, indo além do homem econômico e social, considerando que ele é influenciado por incentivos econômicos, biológicos, sociais e psicológicos difíceis de serem compreendidos apenas com teorias motivacionais. As teorias podem ser subdivididas em dois grupos: de conteúdo e de processo.

2.2.1 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo da motivação têm o objetivo de entender as necessidades internas que motivam as pessoas, pois elas agem para satisfazer suas necessidades. São pensadores dessa linha teórica: Maslow, Adelfer, Herzberg, Atkinson e McClelland (Sobral & Peci, 2008).

2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades – Abraham Maslow (1943)

O comportamento do indivíduo, segundo a Hierarquia das Necessidades, é motivado por estímulos internos, as necessidades, que são estados de carência ou privação. Essas necessidades podem ser classificadas em cinco níveis numa ordem hierárquica, sendo que só se constituem como fator de motivação quando as de nível inferior estão minimamente satisfeitas. A principal crítica a essa teoria está na vinculação hierárquica das necessidades, o que significa que necessidades de ordem

inferior têm prioridade e precisam ser satisfeitas antes da ativação das de ordem superior (Sobral & Peci, 2008).

As necessidades têm origem genética e, portanto, estão presentes em todos os indivíduos. A forma de representação delas é uma pirâmide hierarquizada, sendo que da base para o topo são colocadas as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. As necessidades mais próximas do topo influenciam a motivação, caso as de mais baixa hierarquia estejam razoavelmente satisfeitas.

De acordo com essa teoria, o gestor precisa conhecer a equipe e identificar em qual nível cada indivíduo está situado na hierarquia, tomando medidas que ajudem a satisfazer as necessidades do nível em que ele se encontra ou do nível imediatamente superior (Sobral & Peci, 2008).

2.2.1.2 Teoria dos dois fatores – Herzberg (1959)

Herzberg desenvolveu uma teoria com base em ampla pesquisa de campo e concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho são decorrentes de dois conjuntos diferentes e separados de fatores: os higiênicos (responsáveis pela insatisfação no trabalho e que, mesmo quando observados, não levam à satisfação) e os motivacionais (influenciam a satisfação no trabalho). Quando o gestor consegue, com os fatores higiênicos, remover a insatisfação, não gera sentimento de satisfação e motivação no trabalho (Sobral & Peci, 2008). Fatores como reconhecimento, responsabilidade e progressão na carreira são os que fazem os funcionários se sentirem satisfeitos e motivados para o desempenho. A crítica a essa teoria, segundo os autores, está em não considerar as diferenças individuais na motivação, ao trabalhar de forma agregada e ao simplificar a relação entre satisfação e produtividade.

Entre os fatores de higiene podem ser incluídas as condições físicas do ambiente de trabalho, a amizade com pares e superiores, recompensas salariais e segurança em não perder o emprego. E entre os de motivação encontram-se: a responsabilidade, a realização pessoal, o trabalho em si e o reconhecimento (Bergamini, 2002).

As necessidades fisiológicas, de segurança e as sociais, quando satisfeitas, apenas evitam a insatisfação, diferentemente da teoria de Maslow, que afirmava ser possível motivar as pessoas pelo grupo de necessidades superiores somente quando as de base estavam totalmente atendidas (Macedo et al., 2012).

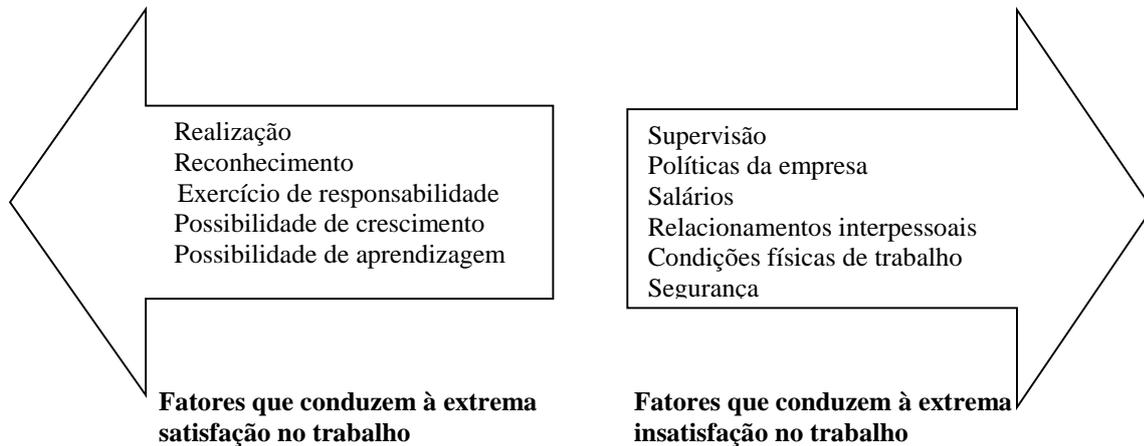


Figura 4 - Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg

Fonte: De “*Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*”, de J. C. Zanelli, J. E. B. Andrade e A. V. B. Bastos, 2004, São Paulo: Artmed, p. 210.

2.2.1.3 Teoria ERC – Clayton Alderfer (1969)

Segundo Sobral e Peci (2008), a Teoria Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) buscou uma validação empírica para a teoria de Maslow e propôs três categorias de necessidades: as existenciais (relacionadas ao bem-estar físico), as relacionais (relações interpessoais satisfatórias) e as de crescimento (desenvolvimento do potencial individual como o crescimento pessoal e melhoria da competência). Enfatizou-se que, quando as necessidades hierárquicas mais altas são frustradas, as hierarquicamente mais baixas retornam, mesmo tendo sido satisfeitas anteriormente (Sobral & Peci, 2008).

A motivação da conduta humana na Teoria ERC obedece a um sentido não apenas progressivo, mas também regressivo ou descendente. Duas necessidades poderiam também, conjuntamente, influenciar a orientação das ações do indivíduo (Zanelli et al., 2004).

2.2.1.4 Teoria das três necessidades – Mc Clelland (2003)

A teoria das três necessidades é baseada nas necessidades de realização (desejo de alcançar metas difíceis, realizar tarefas desafiadoras e complexas e superar os outros), de poder (desejo de influenciar e controlar os outros, tendo poder e autoridade sobre eles) e de afiliação (desejo de associação com os outros, ter amigos, relacionamentos íntimos e evitar conflitos). McClelland acredita que a configuração dessas necessidades varia entre os indivíduos, pois elas são aprendidas durante a vida, o que diferencia todos os indivíduos. A necessidade de adequação do perfil do trabalhador ao cargo é a implicação dessa teoria (Sobral & Peci, 2008).

Quando a necessidade de realização sobressai, o indivíduo evidencia alta motivação para a autorrealização e busca de autonomia, assumindo desafios reais no trabalho e lutando de forma contínua pelo seu sucesso pessoal. Quando a mais forte é a de afiliação, o foco é a manutenção dos relacionamentos interpessoais, muitas vezes sobrepondo-se aos interesses individuais. E por último, quando a necessidade de poder é a mais desenvolvida, o indivíduo se sente motivado pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e condutas alheias. A motivação no trabalho dependerá da qualidade dos arranjos entre os três tipos de necessidades (Zanelli et al., 2004).

A teoria de Mc Clelland considera que a necessidade de realização tem suas origens na ética protestante, que enfatiza o esforço individual, a importância e o compromisso com os resultados do próprio trabalho. O indivíduo se realiza no que faz, não pelas possíveis recompensas ou efeitos decorrentes do trabalho realizado. Sua necessidade de realização considera que é estabelecido pelos indivíduos um padrão de excelência de desempenho, e a tentativa de alcançá-lo é feita de diferentes formas (Macedo et al., 2012).

2.2.2 Teorias de processo

As teorias de processo da motivação buscam entender o “como” da motivação, enfatizando, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir.

2.2.2.1 Teoria da expectativa – Victor Vroom (1964)

Na teoria da expectativa o esforço de trabalho do indivíduo para alcançar determinado nível de desempenho depende de sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho terá, ou seja, da avaliação do indivíduo se a recompensa vale o esforço alocado. O modelo de expectativa é baseado na relação entre esforço individual, desempenho e resultados associados a um bom desempenho. Nessa teoria enfatiza-se a importância de se considerar os objetivos individuais dos funcionários, compatibilizando-os com os organizacionais (Sobral & Peci, 2008).

A motivação é a energia utilizada para realizar um trabalho que produza resultados valorizados pelo funcionário (Macedo et al., 2012). A motivação também é uma força de natureza emocional e consciente, ativada no momento em que o indivíduo é levado a escolher um entre diversos planos de ação. A força dessa escolha estaria relacionada a fatores de expectativas individuais e avaliação subjetiva das consequências (Zanelli et al., 2004).

2.2.2.2 Teoria da equidade – Stacey Adams (1965)

A teoria da equidade defende que a percepção do funcionário acerca da justiça (equidade) da remuneração recebida pelos resultados alcançados, em comparação com os dos colegas, é um fator a ser considerado na motivação. Na avaliação do tratamento no ambiente de trabalho, o indivíduo considera dois fatores principais: as recompensas e os insumos. As recompensas dizem respeito ao que a pessoa recebe no trabalho (reconhecimento, benefícios, satisfação, pagamento, punição) e os insumos consideram a contribuição que a pessoa oferece à organização (talento, desempenho, esforço, tempo, comprometimento). A equidade, portanto, considera a relação entre os insumos que a pessoa dá à organização e as recompensas que recebe em comparação com as recompensas dos demais membros da equipe por contribuições semelhantes (Sobral & Peci, 2008).

Quando o funcionário tem a percepção de justiça, ele tende a ficar satisfeito com o tratamento que recebe da organização; em contrapartida, quando a percepção é de injustiça, a tendência é da formação de um quadro de desconforto psicológico, fazendo com que o empregado se motive em busca de um novo ponto de equilíbrio (Macedo et al., 2012).

2.2.2.3 Teoria do estabelecimento de objetivos – Edwin Locke (1968)

A teoria do estabelecimento de objetivos defende que os funcionários precisam ter metas conscientes que dirijam seu comportamento e os estimulem. Os indivíduos lutam para atingir os objetivos, que devem ser simultaneamente aceitáveis, desafiadores e alcançáveis. Quanto mais quantificáveis, mensuráveis e específicos forem os objetivos, mais eficazes serão na motivação dos funcionários (Sobral & Peci, 2008).

De acordo com essa teoria, as metas são objetos conscientes do desejo dos indivíduos, e o diferencial está em usá-las corretamente, mesmo entendendo que dessa forma condicionamos comportamentos para o trabalho (Macedo et al., 2012).

2.2.3 Considerações sobre a motivação

Cada uma das perspectivas sobre a motivação é importante e ajuda a compreender partes do processo complexo da motivação. Entretanto as características dos trabalhadores, do trabalho e suas tarefas associadas, assim como o ambiente de trabalho (cultura organizacional, sistemas de recompensas e políticas) influenciam a motivação de forma integrada (Sobral & Peci, 2008).

Algumas técnicas motivacionais contemporâneas podem ser usadas na busca do aumento da produtividade e da satisfação no trabalho, tais como rotatividade de cargo (movimentação de funcionários entre tarefas), expansão de cargos (adição de tarefas novas e mais abrangentes ao cargo) e enriquecimento do cargo (aumento de responsabilidades de planejamento e avaliação). Outra tendência é o *empowerment*, que consiste na delegação de autoridade aos subordinados na busca de aumento do comprometimento e consequente motivação no trabalho (Sobral & Peci, 2008). Assim como os demais assuntos relativos ao comportamento humano, a motivação guarda particularidades e complexidades que não podem ser menosprezadas (Bergamini, 2002).

A existência de diversas tendências na área motivacional gera dificuldades na identificação de qual teoria adotar diante das características específicas do contexto organizacional. Uma forma de superar essa dificuldade é compreender a abrangência de cada teoria no que elas têm de parciais, mas úteis, de formas variadas e circunstanciais, na motivação dos empregados, e não entendê-las como modelos universais explicativos do comportamento humano (Zanelli et al., 2004).

O questionário da pesquisa foi elaborado com base na auto percepção do indivíduo de sua motivação para o trabalho.

2.3 Recompensas

Os sistemas tradicionais de remuneração não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, o que dificulta a convergência dos esforços na busca de objetivos comuns. As profundas transformações organizacionais exigem novos sistemas de remuneração. Os ambientes estão caracterizados por modernas formas de organização do trabalho, como multifuncionalidade, celularização e poucos níveis hierárquicos, o que faz com que a recompensa pela contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e responsabilidades se torne obsoleta (Wood Jr & Picarelli Filho, 2009).

Um sistema de recompensas constitui um conjunto de instrumentos coesos e alinhados com a estratégia organizacional, de forma material e imaterial, que compõe a compensação da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados da empresa, por meio de seu desempenho, e é destinado ao reforço da motivação e da produtividade (Camara, 2006).

Muitas organizações com foco na produtividade e no desempenho estão atentas à influência do indivíduo em suas atividades holísticas, daí a necessidade de sempre assegurar uma remuneração adequada para reduzir as ameaças de baixa produtividade (Adebisi & Oladipo, 2015).

A filosofia de recompensa das organizações representa suas crenças sobre como as pessoas devem ser recompensadas, crenças que podem ser expressas como princípios orientadores que definem o caminho utilizado pela organização para conduzir seu sistema de recompensas. A recompensa pode ser comunicada aos funcionários para que eles entendam o histórico das políticas e práticas de recompensa que os afeta (Armstrong, 2007).

Segundo Armstrong (2007), os objetivos de um sistema de recompensas são: remunerar o indivíduo de acordo com seu valor; elevar a motivação dos indivíduos; promover a atração e retenção de indivíduos qualificados dos quais as organizações precisam; alinhar as práticas de remuneração com os objetivos dos negócios e o valor do funcionário e suas necessidades; adotar uma remuneração adequada aos funcionários, a fim de gerar uma mensagem apropriada do que a organização considera importante em termos de comportamentos e resultados; estimular maior entrosamento e comprometimento dos funcionários; e desenvolver uma cultura de alto desempenho.

A recompensa é uma estratégia chave, se utilizada corretamente pelos gestores, tendo a capacidade de atrair a mão de obra direita, retê-la e transformá-la em membros apaixonados da família organizacional que, independentemente do momento, estarão ligados para sempre à organização. Esse é o objetivo a ser perseguido por qualquer gestor. Entretanto esse objetivo só será alcançado quando a organização contar com funcionários comprometidos (Adebisi & Oladipo, 2015).

As pessoas somente estarão motivadas em um programa de pagamento por desempenho, caso sintam que na remuneração há justiça em relação ao esforço ou contribuição dada. Os elogios são poderosos instrumentos de motivação, porém o reconhecimento tangível, com compensações financeiras, dos resultados alcançados tem ainda mais força (Fischer, 2008).

Uma das principais teorias que associam as recompensas com a motivação é a teoria da expectativa de Vroom (1964), ao indicar que a motivação do indivíduo depende do produto entre a expectativa (percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado), a instrumentalidade (percepção de que o desempenho conduzirá a recompensas) e a valência (valor que a pessoa atribui à recompensa recebida).

Assim, remuneração compatível com o mercado, realização coerente de avaliação de desempenho, política de cargos e salários atraente, treinamento, desenvolvimento e planos de sucessão adequados, além da criação de um ambiente que estimule a inovação e fomenta um ambiente sem medo de represálias são atitudes que aumentam a probabilidade de produzir resultados satisfatórios e eficazes, o que, obviamente, contribui para uma maior competitividade da organização empregadora (Agapito, Polizzi Filho, & Siqueira, 2015).

A mensuração dos processos organizacionais e estratégicos e o acompanhamento de metas globais, por equipe e individuais, já representam um indicador positivo da adoção de um sistema de remuneração estratégica e sua vinculação ao resultado da organização (Marquart, Lunkes, & da Rosa, 2012).

2.3.1 Componentes de um sistema de recompensas

O conceito de recompensas totais diz respeito ao gerenciamento que enfatiza a necessidade de considerar todos os aspectos da experiência de trabalho que tenham valor para os funcionários, e não apenas alguns, como salários e benefícios. O objetivo é misturar os elementos financeiros e não financeiros de recompensa em um todo. Na teoria das recompensas totais reconhece-se que é necessário obter recompensas financeiras (salários e benefícios), mas também aprecia-se a importância de proporcionar às pessoas experiências gratificantes que surgem do seu ambiente de trabalho (o trabalho que fazem e como são geridos) e a oportunidade de desenvolverem suas competências e carreiras. A forma de gerenciamento com recompensas totais contribui também para a produção de uma proposição de valor do empregado, que fornece uma razão clara e convincente por que pessoas talentosas devem trabalhar para uma empresa (Armstrong, 2007).

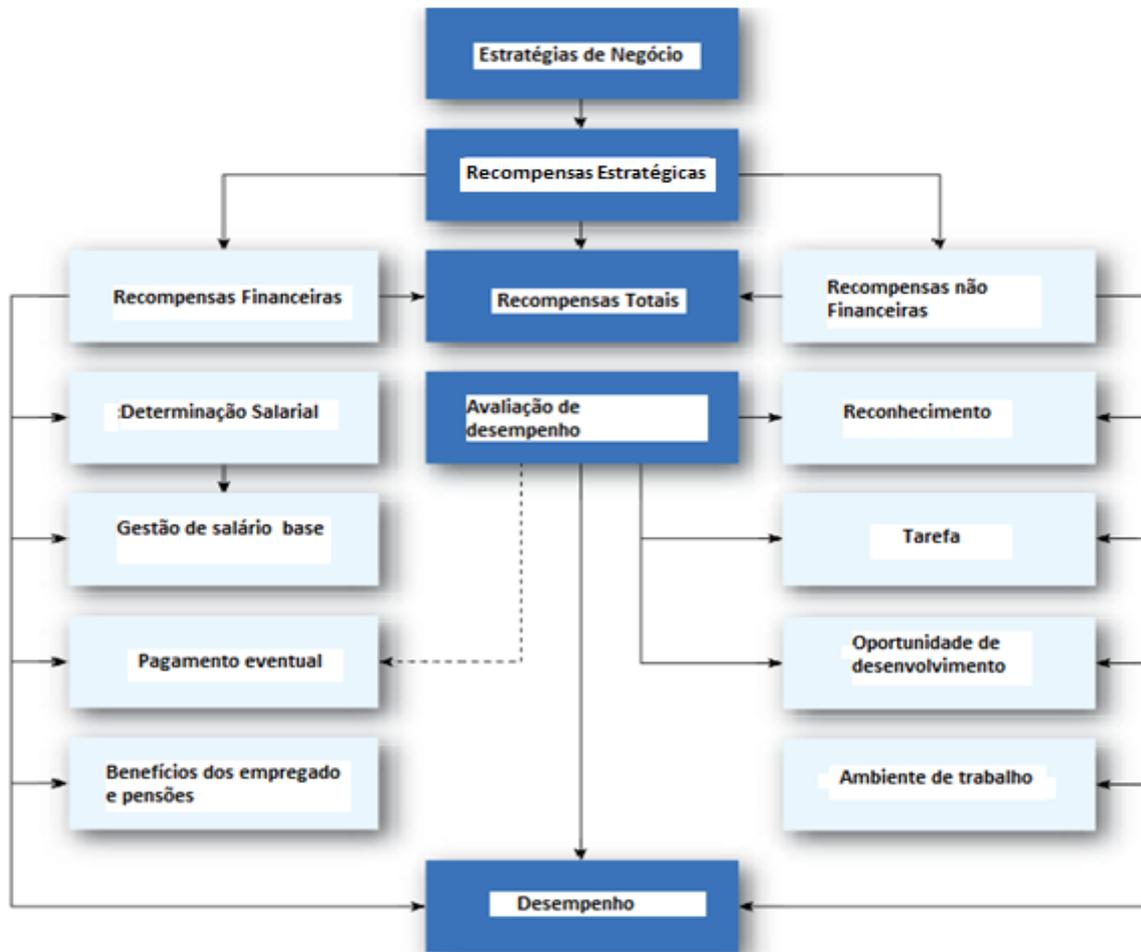


Figura 5 – O sistema de recompensas

Fonte: De “*A handbook of Employee Reward Management and Practice*”, M. Armstrong, 2007, 2 ed, Londres: Kogan Page, p. 398.

As recompensas financeiras consistem em remuneração baseada no trabalho, que fornece salário relacionado ao valor do trabalho e pagamento baseado na pessoa, proporcionando recompensas que reconhecem a contribuição do indivíduo. Incluem, igualmente, os regimes de benefícios e pensões dos trabalhadores e de reconhecimento financeiro (Armstrong, 2007).

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) comprovaram, em seu estudo, que quem recebe recompensas extras (adicionais ao salário fixo) têm uma percepção instrumental mais elevada, o que afeta a motivação. As recompensas externas, segundo os autores, são motivadoras por si só apenas quando vinculadas ao bom desempenho.

Apesar da importância do dinheiro como estímulo aos empregados, ele não é o único elemento motivador. Outros itens são muito valorizados e não têm nenhum custo, como um simples elogio e apoio em momentos difíceis. Os funcionários precisam sentir que o esforço não foi em vão, mesmo que os resultados não sejam tão significativos (Nelson, 2014).

As recompensas não financeiras concentram-se nas necessidades, em diferentes graus, que as pessoas têm de reconhecimento, realização, crescimento pessoal e condições de trabalho aceitáveis. Elas incluem o reconhecimento não financeiro de conquistas, a concepção de empregos satisfatórios, dando às pessoas espaço para desenvolver suas habilidades e carreiras, e a oferta de um ambiente de trabalho que proporcione elevada qualidade de vida profissional e relação adequada entre o trabalho e a vida privada (equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal). As recompensas não financeiras podem ser extrínsecas, tais como elogio ou reconhecimento; ou intrínsecas, associadas ao desafio do trabalho, interesse e sentimentos de que o trabalho vale a pena (Armstrong, 2007).

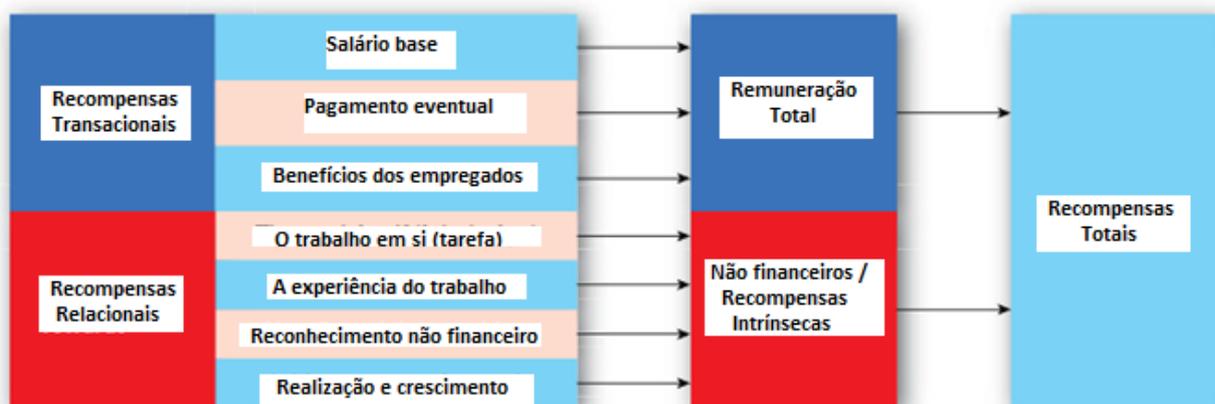


Figura 6 – Os elementos da recompensa total

Fonte: De “*A Handbook of Employee Reward Management and Practice*”, M. Armstrong, 2007, 2 ed, Londres: Kogan, p. 399

De acordo com Armstrong (2007), o modelo de Towers Perrin é constantemente usado como base para planejar a condução das recompensas totais. Ele é constituído por uma matriz com quatro quadrantes. Os dois quadrantes superiores (salários e benefícios) representam recompensas transacionais ou tangíveis. São de natureza financeira e são essenciais para recrutar e reter pessoal, mas podem ser facilmente copiados pelos concorrentes. Em contrapartida, as relações intangíveis (recompensas não financeiras) representadas nos dois quadrantes inferiores não podem ser imitadas tão prontamente e, portanto, são vantajosas no processo. O modelo também mostra uma distinção

entre as recompensas individuais e as públicas, particularmente neste último caso, as proporcionadas pelo ambiente de trabalho.

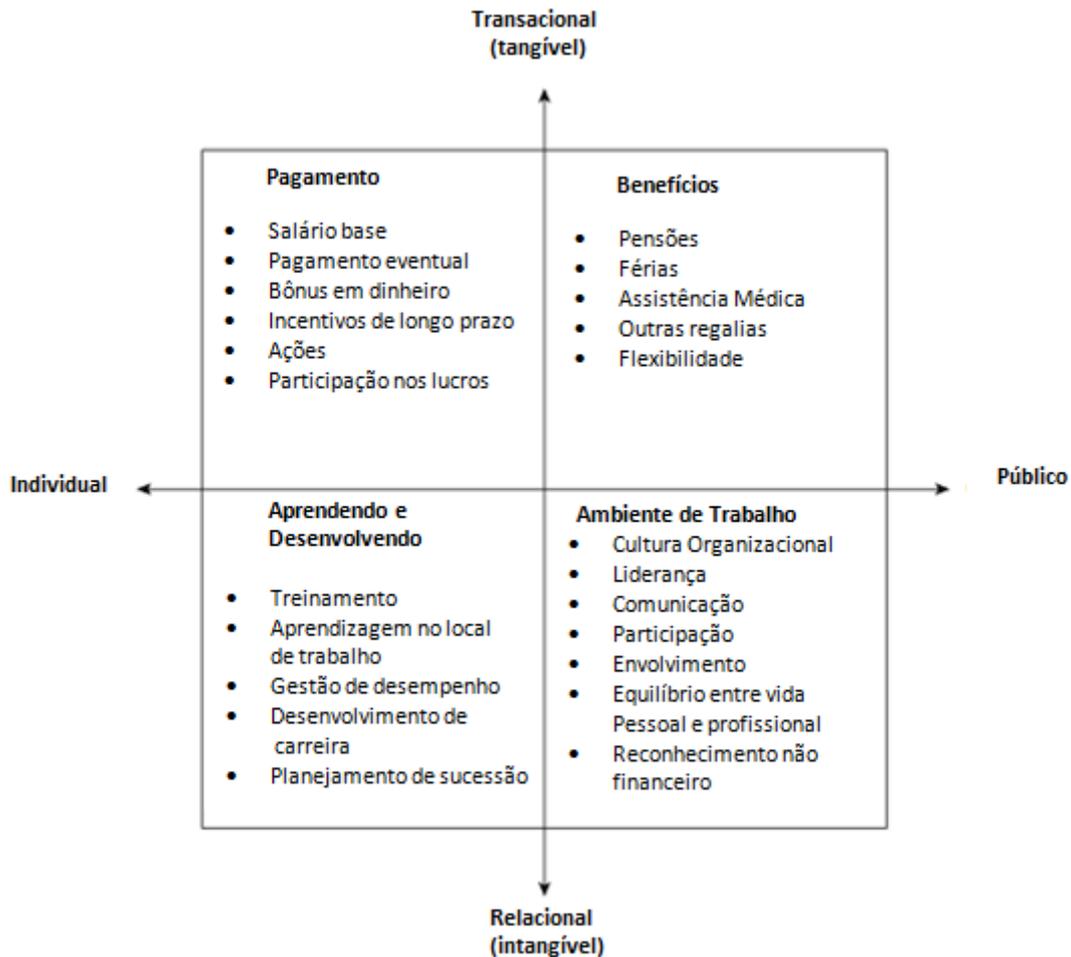


Figura 7 – Modelo de recompensas totais – Towers Perrin

Fonte: De “*A Handbook of Employee Reward Management and Practice*”, M. Armstrong, 2007, 2 ed, Londres: Kogan Page, p. 400.

O estudo de Adebisi e Oladipo (2015), realizado com membros de uma Universidade particular na Nigéria, concluiu que o nível de produtividade dos trabalhadores aumentaria com o uso do programa de reconhecimento, como carta de recomendação para o trabalho bem feito e oportunidade dada para participar de conferências e treinamento. As conclusões do estudo mostraram igualmente que os empregados poderiam querer um sistema de recompensa construído em torno de sistema promocional eficaz, em vez de recompensas financeiras o tempo todo para aumentar a produtividade da equipe. Os resultados mostraram também o reconhecimento social como um dos principais fatores de recompensa, que tem relação significativa com a produtividade dos funcionários.

O reconhecimento é uma reação positiva ao comportamento ou resultado que se espera de alguém, podendo ter forma de aprovação, agradecimento ou gesto que expresse gratidão. Significa expressar admiração pelo que o colaborador fez pelo gestor, pelo grupo ou pela organização (Nelson, 2014).

Nelson (2014) enumera três tipos de reconhecimento:

- Reconhecimento formal – apresentado na forma de programas estruturados ou planejados para a retribuição de desempenhos esperados ou acima deles. Exemplos: premiações por tempo de serviço, prêmio funcionário do mês.
- Reconhecimento informal – ao ter gestos espontâneos de agradecimento por comportamento esperado ou meta alcançada. Exemplos: lanche ou almoço especial de comemoração por metas alcançadas, troféus por atendimentos exemplares.
- Reconhecimento diário – agradecimento constante em palavras do gestor como retribuição ao desempenho positivo da equipe. Exemplos: palavras como obrigada e bom trabalho.

O estudo multicultural de Chiang e Birtch (2005) sobre a preferência por recompensas mostrou que a preferência por tipo de recompensa foi, em grande parte, influenciada pelos sistemas de valores inerentes a diferentes países. No estudo de Costa, Salles e Fontes Filho (2010), por exemplo, entre às preferências por recompensas, o respeito ao colega e a oportunidade de realizar um trabalho útil aos outros foram as mais representativas, o que os autores consideram que pode apontar para a importância dada às relações interpessoais como fator de motivação e satisfação.

Para a maior parte dos funcionários, as recompensas precisam ser percebidas como justas para serem consideradas motivadoras (Sobral & Peci, 2008). Camara (2006) acrescenta que, para que um sistema de recompensas seja eficaz, é fundamental que seja justo, objetivo e bem recebido pelos seus destinatários.

O questionário da pesquisa foi elaborado com base na satisfação do indivíduo com relação às recompensas recebidas na última empresa trabalhada.

2.4 Desempenho

Os estudos sobre desempenho são direcionados, em sua maioria, para a avaliação da empresa. Entretanto o foco deste trabalho está no desempenho dos indivíduos que afeta diretamente as organizações. Estas têm como desafio canalizar os esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, buscando a melhoria de desempenho no cargo (Sobral & Peci, 2008).

Motowidlo (2003) conceitua o desempenho como sendo uma propriedade do comportamento que se refere diretamente ao valor esperado pela organização. O autor salienta a importância de considerar as diferenças individuais sobre o resultado da performance no trabalho e de analisar esse desempenho sob o ponto de vista da tarefa, como habilidade cognitiva, e contextual, relativa às variáveis pessoais.

Fleury e Fleury (2001), ao revisitarem o conceito de competência, relacionaram-no ao desempenho. Os autores segmentam as áreas de compreensão entre os níveis de competência do indivíduo, das organizações e dos países (formação de competências e sistemas educacionais). As competências foram definidas, segundo os autores, como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).

A competência e seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas) justificam um alto desempenho, fundamentado na inteligência e na personalidade das pessoas (Fleury & Fleury, 2001). Brandão e Guimarães (2001) discutem, em seu artigo, o fato de a gestão de competências e a gestão de desempenho serem partes interdependentes de um mesmo construto ou serem tecnologias gerenciais distintas, concluindo que elas se complementam em um contexto mais amplo da gestão organizacional. Devido ao caráter de interdependência e complementaridade entre competência e desempenho, os autores sugerem a utilização da expressão “gestão de desempenho baseado nas competências”.

Brandão e Borges-Andrade (2008) afirmam que os conhecimentos, habilidades e atitudes (elementos constitutivos da competência) podem ser considerados como propriedades disposicionais do indivíduo, ou seja, causas do desempenho ou da expressão de competências no trabalho, sendo importante avaliar a relação entre eles. Segundo os autores, diante da necessidade constante de melhoria do desempenho, as organizações são induzidas a adotar iniciativas que possam favorecer a expressão das competências desejadas no trabalho, promovendo processos de aprendizagem para o desenvolvimento delas. Barbosa (1996), no entanto, considera o desempenho mais como um resultado do ambiente e das circunstâncias do que consequência do talento, esforço e vontade de realizar.

De acordo com Motowidlo, Borman e Schmit (1997), os hábitos de trabalho são padrões de comportamento que as pessoas aprendem ao longo do tempo e que podem facilitar ou interferir no desempenho de comportamentos que contribuem para a realização das metas organizacionais. São formados através da interação de traços básicos de personalidade com influências ambientais. Os indivíduos, segundo os autores, podem saber o que deve ser feito em uma determinada situação de

trabalho e podem ter a habilidade necessária para fazê-lo, mas eles também podem ter respostas habituais a situações que conflitam com suas tendências para fazer o que sabem que deve ser feito.

Motowildo et al. (1997) sustentam uma teoria que divide o desempenho do trabalho em duas dimensões: o desempenho da tarefa e o desempenho de contexto, incluindo também duas categorias de tendências básicas: a habilidade cognitiva e a personalidade. De acordo com os autores, embora os efeitos mais fortes da capacidade cognitiva estejam no desempenho das tarefas, a teoria prevê que a capacidade cognitiva também tem algum efeito sobre o desempenho contextual. Da mesma forma, embora haja os efeitos mais fortes das variáveis do desempenho contextual, a teoria prevê que algumas variáveis de personalidade também têm algum efeito sobre o desempenho da tarefa.

A habilidade de tarefa é a habilidade de usar informações técnicas, realizar procedimentos técnicos, manipular informações, fazer julgamentos, resolver problemas e tomar decisões relacionadas com funções técnicas fundamentais. Envolve a habilidade de aplicar conhecimentos técnicos relevantes para executar as ações necessárias de forma suave, rápida e sem erros (Motowidlo, 2003). Já a habilidade contextual, para os autores, é a habilidade de efetivamente realizar ações conhecidas por serem eficazes para lidar com situações que exigem ajuda e coordenação com outras pessoas; seguir regras e procedimentos organizacionais; endossar, apoiar e defender os objetivos organizacionais; perserverar e voluntariar.

Borman e Motowidlo (1997) acreditam que, no futuro, à medida que a concorrência global continua a aumentar os níveis de esforço exigidos aos trabalhadores, à medida que as organizações baseadas em equipes se tornam ainda mais populares, enquanto o *downsizing* continuar tornando a capacidade de adaptação dos funcionários e a vontade de exibir esforço extra mais que uma necessidade, e enquanto o serviço de atendimento ao cliente é cada vez mais enfatizado, o desempenho contextual se tornará cada vez mais importante nas organizações.

O estudo de Fernandes, Santos, Paulin e Tibola (2013) concluiu serem de extrema importância as práticas de RH para gerar percepções e atitudes favoráveis aos trabalhadores que influenciam o desempenho empresarial nos aspectos de qualidade e produtividade. Demo, Martins e Roure (2013) citam pesquisas evidenciadoras de que as políticas de gestão de pessoas têm efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes e comportamentos dos empregados, como satisfação, motivação comprometimento, faltas e disputas. Segundo os autores, percebe-se um consenso, na literatura, de que políticas de gestão de pessoas geram um desempenho organizacional mais elevado, se usadas em conjunto e de forma integrada à estratégia de negócios.

O comportamento do indivíduo afeta o comportamento organizacional, impactando diretamente o comprometimento e, conseqüentemente, os resultados individuais e da empresa. Meyer e Allen (1997) recomendam uma avaliação sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento dos profissionais, de forma a determinar de que maneira ele é formado e como gerar uma melhoria de desempenho individual e organizacional.

Cobêro, Primi e Muniz (2006) desenvolveram estudos sobre o desempenho e avaliaram como o construto da inteligência emocional se correlaciona com o desempenho no trabalho, concluindo ser um construto distinto da inteligência e praticamente distinto de medidas de personalidade. De acordo com os autores, tanto a inteligência geral, que usa o raciocínio na solução de problemas, quanto a emocional, que retrata a habilidade de entender as informações sobre o mundo por meio das emoções, gerenciando-as em si e nos outros, são igualmente importantes na previsão do desempenho. O estudo conclui que o indivíduo de alta inteligência emocional tem maior probabilidade de ter um melhor desempenho no trabalho do que um com baixa inteligência emocional.

A mensuração do desempenho apresenta-se como um grande desafio. Assim, para medi-lo é necessário estabelecer unidades de medida que sejam válidas, confiáveis e precisas. Há uma dificuldade em criar índices que possam ser mensurados e comparados, já que esse construto pode ser afetado por outros componentes como máquinas, colegas de trabalho, supervisores e fornecedores (Reis Neto, Kilimnik, Melo, & Theotônio, 2013). Fink (1992) acrescenta outros fatores, como o aumento da complexidade do trabalho, alta frequência de mudanças, alto grau de imprevisibilidade, aumento da ênfase em aspectos qualitativos em detrimento dos quantitativos, questões normativas da organização, disponibilidade de recursos, entre outros.

Reis Neto et al. (2013) realizaram um estudo em uma empresa de varejo, onde foram selecionados três indicadores de desempenho considerados consistentes com a política da empresa – avaliação do gerente, volume de vendas e autoavaliação – e concluíram que o desempenho dos vendedores comprometidos é melhor do que o dos não comprometidos.

Fink (1992) ainda observa um conflito entre a tradicional ênfase na avaliação individual de desempenho e a recente e crescente ênfase no trabalho em equipe. Para o autor, a solução seria a combinação de indicadores de desempenho que concedessem o mesmo valor à contribuição do indivíduo, ao trabalho do grupo e à qualidade da performance do grupo como um todo. Acrescenta ainda a importância de mensurar o desempenho sob a luz das tendências de gestão participativa e autogestão de equipe.

A análise de desempenho, para Araújo (2006), consiste não somente na identificação dos desempenhos, mas também na sua mensuração, visando aos resultados futuros, utilizando-se do potencial dos indivíduos ou grupos na organização. Ela tem como finalidade, de acordo com o autor, identificar o valor das pessoas para a organização, desenvolver talentos, fornecer informações essenciais, tornar transparente a relação entre avaliador e avaliados e abastecer a organização com avaliações periódicas.

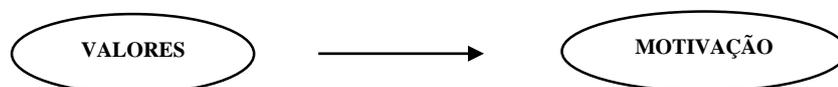
Para Brandão et al. (2008), a gestão de desempenho humano no trabalho sempre foi um assunto polêmico nas organizações, pois as distorções e subjetividades que acompanham os instrumentos de avaliação do desempenho se chocam com as necessidades de mensuração de resultados, levando a atritos.

As pessoas são a essência das organizações, e uma avaliação de desempenho bem estruturada pode conduzir a um futuro promissor, com melhores resultados, porém, infelizmente, a ferramenta tem perdido credibilidade ao longo dos anos devido à falta de cuidado ou de conhecimento na implantação e desenvolvimento dessa ferramenta. Reforça-se aqui, então, a importância da avaliação de desempenho, seus benefícios e limitações.

O questionário aplicado na pesquisa foi baseado na auto percepção de desempenho do trabalhador com relação à última empresa trabalhada e foi dividida entre os indicadores de desempenho de tarefa e contexto da teoria de Motowidlo (1997).

2.5 Síntese da relação entre os construtos

A base teórica apresentada evidencia a integração dos construtos valores, motivação, recompensas e desempenho, sendo relações relevantes para a análise do comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

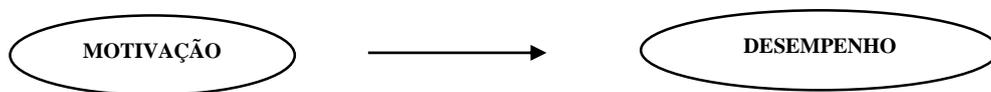


Os valores organizacionais influenciam a motivação dos funcionários, quando os valores dos funcionários são compatíveis com os organizacionais, criam-se condições para que os indivíduos desenvolvam uma maior motivação direcionada ao trabalho, pois o que os funcionários consideram como sendo comportamentos adequados são também os comportamentos valorizados pela organização, não havendo, portanto, conflito entre eles. Entretanto, quando não existe um alinhamento entre o indivíduo e a organização, quando os comportamentos mais valorizados pela organização não são condizentes com aqueles que os funcionários considerariam como sendo os mais

adequados, há conflito de coerência entre os indivíduos e a organização, tendendo a reduzir a motivação no trabalho (Ceribeli & Gonçalves, 2015).

A motivação é a ação dos fatores externos e internos ao indivíduo, passando também pelo processo de internalização, que acontece quando a influência e a satisfação são aceitas, pelo fato de as atitudes induzidas e as condutas serem harmônicas com os valores pessoais do indivíduo (Caldas & Alves Filho, 2008).

As necessidades, valores, emoções e os objetivos são construtos-chave, que representam a motivação, e a palavra “motivo” representa o desejo de alcançar determinado objetivo (Locke, 2000). Os valores influenciam, portanto, a motivação.

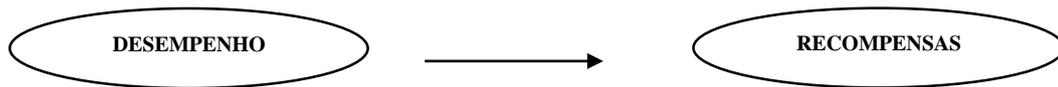


O processo motivacional permite a constatação dos seguintes aspectos: explica o que os funcionários estão motivados a alcançar (o quê); de que forma agirão para alcançar (como); quantidade de esforço depositarão na conquista desse objetivo (quanto); e em que situação interromperão o processo de realização do objetivo em foco (quando) (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

As organizações procuram profissionais que estejam satisfeitos e comprometidos com seus princípios; a motivação se manifesta quando o indivíduo é impulsionado a produzir respostas efetivas às suas ações, transformando-o em vencedor de seus próprios desafios (Caldas & Alves Filho, 2008).

Comparando os fatores valorativos e de expectativa no estudo de Caldas e Alves Filho (2008), os de instrumentalidade foram os que apresentam menores médias. Isso indica, segundo os autores, que os funcionários, apesar de valorizar e esperar os resultados do trabalho, não percebem com a mesma intensidade o seu desempenho como instrumento para atingi-lo. Esse fato pode impactar negativamente a força motivacional dos funcionários, devendo ser ponto de atenção nas organizações, que devem criar políticas de Recursos Humanos que possibilitem a mudança dessa situação (Caldas & Alves Filho, 2008).

Fischer (2008) atribui à motivação duas formas de manifestação: a intrínseca (motivação pelo trabalho em si; a tarefa satisfaz a necessidade de reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal) e a extrínseca: depende do que for feito para e por pessoas para motivá-las. Pode ter efeito imediato no desempenho, mas não garante a sua continuidade.



Os resultados da pesquisa de Aguiar e Pimentel (2017) sugerem que empresas atuantes no mercado brasileiro e que pagam maior remuneração (total ou variável) aos seus executivos são também as que obtêm melhores níveis de desempenho em curto e em longo prazos. Os resultados sugerem ainda que, à medida que as empresas priorizam objetivos de curto ou de longo prazos, as políticas de remuneração devem estar alinhadas com eles para a definição do peso relativo de cada componente de remuneração.

A percepção ou interpretação individual dos funcionários e gestores é mais relevante que a realidade em si. Os impactos que a percepção de determinadas práticas motivacionais, de remuneração e de avaliação gera na equipe são mais importantes que as intenções estratégicas organizacionais e devem ser consideradas para evitar distorções perceptivas (Sobral & Peci, 2008).

A avaliação de desempenho é fundamental para se atingir os objetivos organizacionais e para *feedback* com os funcionários. Além de melhorar o desempenho, contribui para o aumento da produtividade e da motivação (Franco, Santos, Zanin, & Lunkes, 2017).

A alta performance é o objetivo principal de qualquer organização empresarial, e nessa busca, um método de avaliação de desempenho fornece medidas sobre o desempenho organizacional no passado, mas também auxilia a tomada de decisão e a otimização da performance no futuro (Ribeiro et al., 2017). Assim sendo, de acordo com os autores, os indicadores de desempenho são fundamentais como ferramentas de auxílio para um planejamento estratégico e contribuem para que as empresas adquiram maior competitividade. O modelo de Locke e Latham (2006) reforça a ideia de que o desempenho e as recompensas podem gerar satisfação nos funcionários, incentivando-os à dedicação em novos desafios.

Armstrong (2007) salienta que o gerenciamento do desempenho, se realizado adequadamente, também pode recompensar as pessoas pelo reconhecimento através do feedback, o fornecimento de oportunidades para alcançar, o escopo para desenvolver habilidades e orientação sobre trajetórias de carreira.

Os construtos apresentados compõem o modelo amparado pela base teórica e representado na Figura 8, sendo um processo com efeitos desejados pelas organizações. A relação entre os valores, motivação, desempenho e recompensas é fundamental à gestão de pessoas no contexto organizacional.

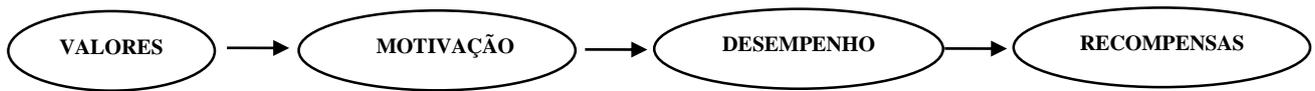


Figura 8 - Modelo Teórico

Fonte: Original desta pesquisa baseado em: Vroom (1964); Kamakura e Novak (1992); Gouveia (1998, 2009); Locke (2000); Locke e Latham (2006); Camara (2006); Armstrong (2007); Fischer (2008); Reis Neto *et al.* (2012); Schwartz (2012).

3 Contextualização da Pesquisa

Os profissionais de baixa renda, em especial no Brasil, estão, de modo geral, inseridos em um contexto assistencialista, com programas como Bolsa Família, Pró-UNI, Minha Casa Minha Vida, além de um conjunto de leis trabalhistas que incluem o FGTS e o Seguro Desemprego, por exemplo. Todas essas políticas impactam direta ou indiretamente o comportamento do profissional no ambiente da organização.

O Programa Bolsa Família tem como objetivos a redução imediata da pobreza por meio de transferência direta de renda, incentivo ao acesso aos direitos sociais básicos por meio de condições nos campos de saúde, educação e assistência social e a integração com programas complementares que têm como objetivo suplementar qualificar as famílias de maneira que os beneficiados superem a situação de insegurança e pobreza (Paes & Melo, 2017).

Uma pesquisa realizada por Tavares (2010) avaliou o efeito do Programa Bolsa Família sobre a oferta de trabalho para as mães e concluiu haver um efeito positivo da participação no programa sobre o engajamento das mães no mercado de trabalho. Esse engajamento pode ser justificado pelo fato de que os filhos que precisam frequentar a escola reduziram sua oferta de trabalho, sendo necessário que a mãe trabalhe mais para compensar a perda da renda do trabalho desse filho no domicílio. E mesmo que seus filhos não trabalhassem, o fato de eles frequentarem a escola reduz o tempo que ficam em casa, fazendo com que as mães disponham de mais tempo para o trabalho.

O estudo de Silva & Parente (2009), analisou o orçamento de uma amostra de famílias de baixa renda em São Paulo e identificou cinco grupos distintos nomeados pelos autores como:

- “Sofredores de aluguel”: orçamento fortemente concentrado em despesas de habitação.
- “Jeitinho brasileiro”: buscam formas alternativas para cobrir o orçamento doméstico.
- “Valorização do ter”: famílias que valorizam a posse de bens duráveis como carros e eletrodomésticos.

- “Batalhadores pela sobrevivência”: renda *per capita* menor em relação aos demais, baseando-se fortemente em despesas de alimentação básica para a sobrevivência;
- “Investidores”: grupo com maior renda *per capita* e coloca o foco em aumento de ativos (investimento, construção e reforma), o que afeta de alguma forma o padrão de alimentação.

Silva e Freitas (2016) consideram que os resultados para a prática da pesquisa em estudos organizacionais sobre o trabalho e o trabalhador de baixa renda surgem da realização de pesquisas empíricas, reflexivas, de natureza qualitativa, que se compõem de uma estratégia com foco principal na reconstrução de biografias narrativas mediante entrevistas. Os estudos sociológicos têm mostrado sucesso nesse tipo de abordagem, apresentando com isso uma consistente teoria social crítica, como os estudos de Souza (2011, 2012). Essa estratégia de pesquisa prioriza, segundo o autor, conhecer quais as experiências e qual o ponto de vista desenvolvido por cada trabalhador de baixa renda em relação ao modo como as suas condições sociais se mostram durante sua trajetória profissional.

As informações sobre origem dos pais, atividades profissionais desempenhadas por eles, oportunidades educacionais que tiveram, o nível de renda que têm, entre outras informações, auxiliariam a análise do contexto das condições sociofamiliares que envolvem o cotidiano dos trabalhadores de baixa renda (Silva & Freitas, 2016). Como consequência dessa análise, os autores enumeram alguns benefícios: compreensão se realmente a precariedade que surge de forma precoce na vida dos jovens trabalhadores de baixa renda se mantém ao longo de suas vidas profissionais; demonstração das características marcantes do trabalho de baixa renda no mercado contemporâneo; e conhecimento por meio dessas trajetórias de algumas particularidades do próprio mercado de trabalho brasileiro.

De acordo com Tanure et al. (2007), a flexibilidade e a criatividade são atributos bem característicos da cultura brasileira. A flexibilidade possibilita a convivência com a hierarquia em um ambiente de igualdade de fato, e a flexibilidade explica como a sociedade consegue viver alegre e harmônica mesmo na pobreza e na desigualdade. Os brasileiros, segundo os autores, são mestres na arte de conviver com os opostos.

4 Metodologia

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa a ser seguida para a realização deste trabalho.

4.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa busca determinar as relações entre os construtos estabelecidos nos objetivos específicos e expressos nas hipóteses formuladas, constitutivas do modelo estrutural hipotético criado a partir da base teórica que a fundamenta. Para tanto, ela desenvolve uma abordagem *quantitativa*, pois possui caráter objetivo, busca mensurar determinado fenômeno e envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos.

Quanto à finalidade, a pesquisa é *descritivo-explicativa*: descritiva, por buscar relatar as particularidades, elementos de uma população ou fenômeno específico, e estabelecer as relações entre as variáveis, determinando as suas naturezas (Malhotra, 2012); e explicativa devido ao fato de se preocupar com a identificação de fatores que determinam ou favorecem a ocorrência dos fenômenos (Gil, 2010). Quanto aos meios, a investigação é de campo, por se tratar de uma investigação empírica, realizada por meio da aplicação de questionários (Vergara, 2014).

4.2 Modelo hipotético

Buscando responder ao problema de pesquisa – Quais as relações entre os construtos valores, motivação, recompensas e desempenho nos profissionais de baixa renda, baixa instrução e baixo tempo de permanência no emprego? –, propôs-se o modelo estrutural hipotético da Figura 9. As hipóteses apresentadas a seguir referem-se às relações entre os construtos pesquisados, com base nesse modelo.

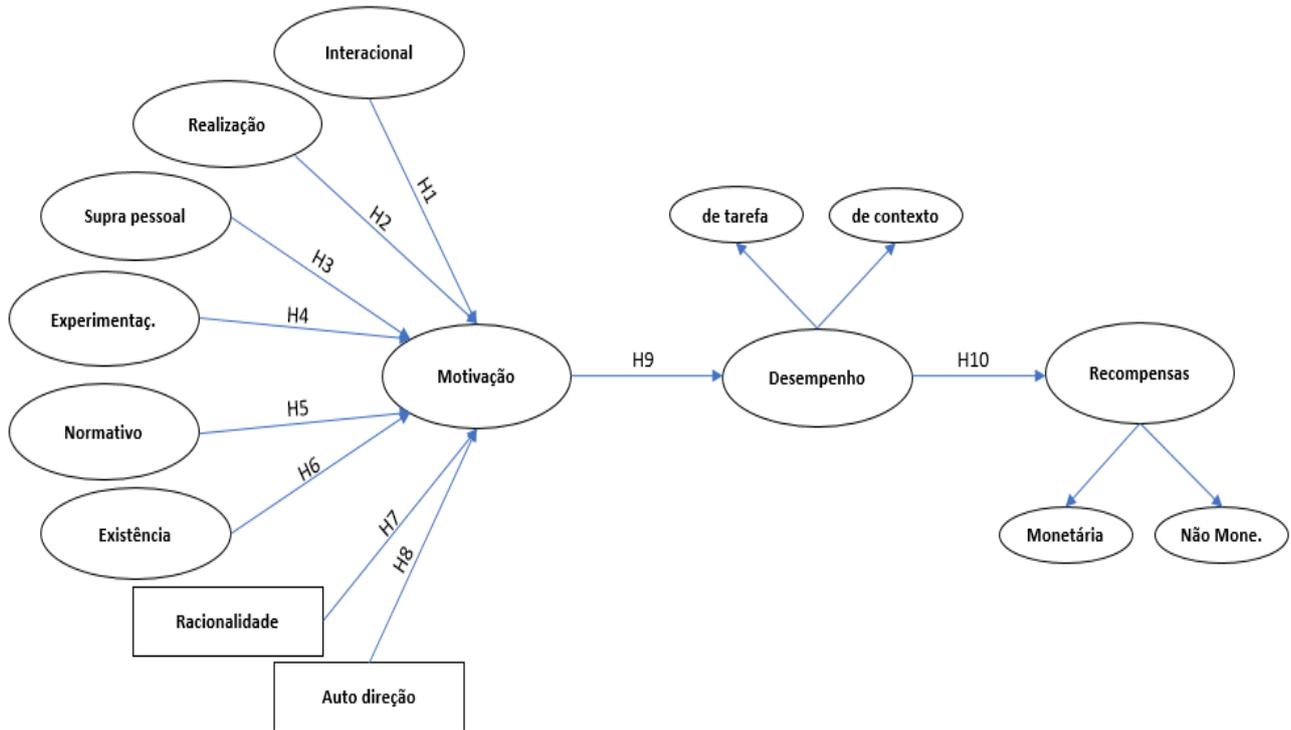


Figura 9 - Modelo Estrutural Hipotético

Para a pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses a serem confirmadas no público composto por profissionais de baixa renda em Belo Horizonte e Região Metropolitana, com renda individual formal e familiar de até R\$ 2.000,00, escolaridade até o ensino médio e que tenha mudado de emprego uma ou mais vezes nos últimos 12 meses:

- H1: Existe um efeito positivo do Valor Interacional sobre a Motivação.
- H2: Existe um efeito positivo do Valor Realização sobre a Motivação.
- H3: Existe um efeito positivo do Valor Supra pessoal sobre a Motivação.
- H4: Existe um efeito positivo do Valor Experimentação sobre a Motivação.
- H5: Existe um efeito positivo do Valor Normativo sobre a Motivação.
- H6: Existe um efeito positivo do Valor Existência sobre a Motivação.
- H7: Existe um efeito positivo do Valor Racionalidade sobre a Motivação.
- H8: Existe um efeito positivo do Valor Auto direção sobre a Motivação.
- H9: Existe um efeito positivo da Motivação sobre o Desempenho.
- H10: Existe um efeito positivo do Desempenho sobre as Recompensas.

4.3 População pesquisada

O fator econômico mais comum nas pesquisas sobre o assunto é o usado nos relatórios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Silva e Freitas (2016) diferenciam o trabalho de baixa renda no Brasil segundo o critério econômico da OCDE, que é o trabalho de remuneração recebida abaixo de R\$896,66, e o trabalhador brasileiro de baixa renda que pode ser definido como aquele cuja renda domiciliar não esteja ultrapassando R\$339,00 *per capita* mensais. Ocasionalmente, as rendas mensais dos membros de uma família de trabalhadores de baixa renda, se somadas, podem ultrapassar facilmente a faixa de R\$339,00 *per capita* mensais, o que caracteriza a renda *per capita* familiar de um trabalhador de baixa renda. Em muitos casos, o fato de receberem benefícios governamentais que os auxiliam na composição do seu nível de renda mensal, assegurando-lhes uma vida mais confortável e menos precária, é fator que participa dessa caracterização. Portanto, para Silva e Freitas (2016), a visão econômica como critério de renda, ao ser usado como um fim em si mesmo, ajuda pouco na compreensão das reais circunstâncias que vivem os trabalhadores de baixa renda.

A classificação como “baixa renda” é mais ampla que apenas a avaliação da renda *per capita*. Neri (2010) associa o conceito de classe social à família, e não ao indivíduo, pois considera para a medição tanto a renda *per capita* quanto a renda total familiar. Saraiva, Rezende, Reis, Inácio e Schucman (2015) acreditam que esse conceito tem origem nas concepções que tratam a família como sendo uma unidade baseada em laços de solidariedade em que seus membros partilhariam renda, despesas e consumo.

Considerando o exposto, o público alvo desta pesquisa foi composto por profissionais de baixa renda em Belo Horizonte e Região Metropolitana, com renda individual formal e familiar de até R\$ 2.000,00, escolaridade até o ensino médio e que tenha mudado de emprego uma ou mais vezes nos últimos 12 meses. No intuito de uniformizar a amostra e devido à situação de desemprego no País, acima de 12 milhões em 2017 (IBGE), optamos por entrevistar apenas profissionais que estão desempregados há no máximo um ano.

Os questionários foram respondidos presencialmente em uma unidade do Sistema Nacional de Emprego (SINE) e também em um feirão de emprego organizado pelo Centro Brasileiro de Cursos (CEBRAC) em parceria com diversas empresas da região metropolitana. As perguntas relativas à satisfação com as recompensas, desempenho e motivação foram respondidas com base no último emprego do profissional.

4.4 Amostra

A discussão acerca do tamanho da amostra tem suas raízes em obstáculos consideráveis, ao se conduzir a modelagem de equações estruturais, utilizando amostras pequenas. Boomsma & Hoogland (2001) concluíram que existe não convergência e problemas de soluções impróprias para pequenas amostras (N=200 ou menos). Porém, ao se trabalhar com a Modelagem de Equações Estruturais, utilizando-se o método PLS (SEM-PLS), o tamanho da amostra pode ser consideravelmente menor. Uma regra empírica para estimativas robustas em SEM-PLS é ter um tamanho da amostra maior ou igual a 10 vezes o número de itens que formam o indicador formativo com o maior número de itens (se houver indicador formativo), ou 10 vezes o maior número de setas diretas a um particular constructo do modelo estrutural (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995a).

Porém, geralmente, aceitando a regra empírica de 10 vezes para o PLS, pode-se chegar a níveis não aceitáveis de poder estatístico (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), sendo que somente em casos de tamanhos de efeitos realmente grandes é que os níveis de poder estatístico estariam em limites aceitáveis, utilizando a regra empírica de 10 vezes. De acordo com Chin (2010), devem-se utilizar tabelas de poder para regressão (Cohen, 1992) para determinar o tamanho mínimo de amostra exigido.

A Tabela 1 apresenta o poder do teste para uma análise de regressão, considerando um nível de 5% de significância e poder de teste de 80%, variando o número de variáveis independentes e o tamanho do efeito.

Variáveis Independentes	Poder		
	80%	90%	95%
2	67	87	106
3	76	98	118
4	84	108	129
5	91	116	138
6	97	123	146
7	103	129	154
8	108	136	160

Tabela 1 – Tamanho da amostra para modelos de regressão com nível de 5% de significância e tamanho do efeito médio

Fonte: De “A Power Primer”, de J. Cohen, 1992, *Psychological Bulletin*, 112(1), p. 155.

De acordo com a Tabela 1 e considerando que possivelmente haverá necessidade de tratar o construto Valores como formativo, sendo ele composto por oito construtos de primeira ordem, o tamanho mínimo amostral para detectar, com um nível de 5% de significância, um efeito médio como significativo seria de 136 amostras, com um poder igual a 90%. Porém, de acordo com Hair, Black,

Babin, Anderson e Tatham (2009), para possibilitar também outras análises multivariadas, é aconselhável ter uma amostra de 5 a 10 indivíduos por cada item. Como nesse estudo foram avaliados 47 itens, o tamanho amostral ideal seria de 235 indivíduos. A presente pesquisa foi formada com uma amostra inicial de 348 indivíduos, sendo que 64 foram excluídos da análise por não se adequarem aos critérios da pesquisa, já que contavam com uma renda familiar acima de R\$ 2,000,00, ou por estarem cursando curso superior. Dessa forma, restaram 284 indivíduos.

4.5 Instrumento de coleta de dados

Foram aplicados questionários estruturados, já validados em estudos anteriores (Castro, Reis Neto, Ferreira, & Gomes, 2016; Kendler, 2015; Reis Neto, Marques, & Paiva, 2017) , com questões em escala Likert de 10 pontos, que se encontram no Apêndice B.

Objetivando identificar e compreender o perfil dos respondentes, bem como suas escolhas e comportamentos, decidiu-se pela adaptação de um questionário estruturado, validado em pesquisas anteriores.

Foi utilizado um questionário estruturado anônimo, com escala intervalar de 1 a 10, subdividido em seis blocos, no intuito de facilitar a compreensão das questões por parte do indivíduo pesquisado. Esses blocos se compõem de: valores pessoais; satisfação com a remuneração e recompensas recebidas; motivação para o trabalho; autoavaliação de desempenho/resultados e, por fim, dados pessoais e profissionais.

O questionário foi aplicado pessoalmente, opção escolhida por se tratar do público de baixa renda e para evitar demais dúvidas e garantir resposta a todas as questões. Durante a aplicação do questionário os respondentes eram orientados nas perguntas dos blocos motivação, desempenho e recompensas a responderem com relação ao último emprego.

4.6 Tratamento de dados

Na descrição das variáveis sociodemográficas da amostra foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, e para descrever e comparar os itens dos constructos, foram utilizadas medidas de tendência central, posição e dispersão, além do intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança (Efron & Tibshirani, 1993). A Escala Likert de concordância variava de 1 (associado a respostas negativas) a 10 (associado a respostas positivas). Dessa forma, valores médios abaixo de 5,5 indicam que os indivíduos tendem a discordar ou não estar satisfeitos, enquanto valores médios acima de 5,5 indicam que os indivíduos tendem a concordar ou estar satisfeito.

Foi verificada a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo; e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3,29]$ (Hair et al., 2009). Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et al., 2009).

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999), uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada construto.

Os construtos não foram formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (Sanches, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais (Mingoti, 2007), e, após esse processo, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling*, SEM) (Hair et al., 2009).

A fim de avaliar as relações entre os constructos foi utilizado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem PLS. A abordagem PLS (Partial Least Square) (Vinzi, et al., 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado.

O processo de modelagem de equações estruturais divide-se em duas partes: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para

verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (Henseler et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus et al. (2005), os indicadores A.C. ou C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair et. al, 2009). Para a validade discriminante, utilizado o critério de Fornell e Larcker. (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério das retas paralelas (Hoyle e Duval, 2004) que retorna a quantidade de dimensões do constructo.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados. O método bootstrap (Efron e Tibishirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para avaliar a qualidade dos ajustes foram utilizados o R² e o GoF (Tenenhaus, et al., 2004). O R² representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair, et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R² do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS, não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler and Sarstedt, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos R² do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

Com o intuito de agrupar os indivíduos com padrões similares em relação aos indicadores do Constructo Valor, foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (Hair et al., 2009), via o Método de Ward a partir da distância euclidiana.

A fim de comparar os grupos resultantes da análise de agrupamento com as variáveis sociodemográficas, foi utilizado o teste Qui-Quadrado (Agresti & Cateri, 2002) para variáveis categóricas, e o teste de Kruskal-Wallis (Hollander & Wolfe, 1999) para variáveis numéricas. Além

disso, quando o teste de Kruskal-Wallis evidenciou diferença significativa, foi utilizado o teste de Nemenyi (Hollander & Wolfe, 1999) para as comparações múltiplas.

O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.2.4).

4.7 Análise de dados faltantes e *outliers*

O banco de dados utilizado nesta pesquisa era formado por 348 indivíduos, que foram avaliados quanto a 77 variáveis, sendo 14 delas de teor sociodemográfico e 63 variáveis relacionadas a 4 construtos (valores, recompensas, motivação e desempenho). Do total de respondentes, 64 indivíduos foram excluídos da análise por não se adequarem aos critérios da pesquisa, restando, assim, 284 indivíduos. Não houve dados faltantes na base de dados.

Foi realizada uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Podem ser classificados, de acordo com Hair et.al. (2009), quatro tipos de *outliers*: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis. Os *outliers* do tipo 2 e 3 podem ser classificados como univariados, enquanto os do tipo 4 podem ser classificados como multivariados.

Não foi encontrado nenhum valor fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando, assim, o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. De acordo com esse critério, foram encontradas 212 (1,18%) observações consideradas atípicas de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair et al. (2009), tal medida verifica a posição de cada observação, comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse critério, não foram encontrados indivíduos atípicos de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et al., 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

4.8 Normalidade e linearidade

Por definição o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada nem mesmo multivariada, uma vez que está limitado em uma escala discreta e finita. Com a abordagem MIIV-sem, não é necessário satisfazer suposições de normalidade multivariada dos dados, sendo que, mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM), já existem diversos estimadores resistentes a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema quando se trabalha com equações estruturais.

Para avaliar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (Hollander et al., 1999), observou-se que todas as relações foram significativas ao nível de 5%.

Além disso, foi realizado o Teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada construto. Em todos os construtos foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro deles.

5 Análise e discussão dos Resultados

5.1 Análise descritiva

A Tabela 2 apresenta a descrição das variáveis sociodemográficas do estudo. Dessa forma, tem-se que:

- Todos os indivíduos (100,0%) não trabalhavam no momento da pesquisa.
- Quase metade dos indivíduos (48,6%) estavam desempregados há mais de 6 meses.
O momento de alto índice de desemprego vivenciado no Brasil tem afetado fortemente este público que anteriormente conseguia uma recolocação logo após o período de recebimento do seguro desemprego.
- A maioria dos indivíduos (68,0%) trabalhou em duas empresas nos 3 anos anteriores ao momento da pesquisa.
- Mais da metade dos indivíduos (58,8%) ficou menos de um ano no último emprego.
Embora não foi aprofundado o motivo da saída (se por solicitação do empregado ou do empregador), estes números demonstram que o público pesquisado muda de emprego constantemente, o que pode ser explicado tanto pela falta de vínculo destes profissionais às organizações quanto ao baixo desempenho nas funções exercidas.
- A maioria dos indivíduos (58,65) era do sexo masculino.
- Quase metade dos indivíduos (52,0%) era solteira.
- A maioria dos indivíduos (65,1%) tinha 1 ou mais filhos.
- A maioria dos indivíduos (65,1%) havia concluído o ensino médio.
- A maioria dos indivíduos (78,8%) tinha renda mensal menor ou igual a um salário mínimo.
- Quase todos os indivíduos (84,5%) tinham renda familiar mensal menor ou igual a R\$1,400,00. A faixa salarial mensal e familiar da maior parte dos respondentes ficou abaixo da segunda faixa salarial de opções.
- A maioria dos indivíduos (80,6%) não recebia benefícios do governo.
Este número nos indica que para o público pesquisado, mesmo não possuindo o recebimento de benefícios como o Bolsa Família por exemplo, o seu tempo de permanência no emprego continua baixo.
- A idade média dos indivíduos foi 36,37 anos, com desvio padrão 11,70.

Variáveis		N	%
Trabalha atualmente	Sim	0	0,0%
	Não	284	100,0%
Há quanto tempo desempregado	De 1 a 3 meses	73	25,7%
	De 4 a 6 meses	73	25,7%
	De 7 a 12 meses	130	45,8%
	Mais de 1 ano	8	2,8%
Em quantas empresas trabalhou nos últimos 3 anos	Uma empresa	0	0,0%
	Duas empresas	193	68,0%
	Três empresas	85	29,9%
	Quatro empresas	6	2,1%
	Mais de 5 empresas	0	0,0%
Quanto tempo ficou no seu último emprego	Menos de 6 meses	80	28,2%
	Entre 7 e 12 meses	87	30,6%
	Entre 1 e 2 anos	96	33,8%
	Mais de 2 anos	21	7,4%
Sexo	Feminino	117	41,2%
	Masculino	167	58,8%
Estado civil	Solteiro	137	48,2%
	Casado/Relacionamento estável	124	43,7%
	Separado/Divorciado	18	6,3%
	Viúvo	5	1,8%
Número de filhos	Não tem filhos	99	34,9%
	Um filho	74	26,1%
	Dois filhos	43	15,1%
	Três filhos	40	14,1%
	Quatro filhos	19	6,7%
	Cinco filhos	5	1,8%
	Seis filhos	3	1,1%
	Sete filhos	1	0,4%
Grau de escolaridade	Ensino fundamental	99	34,9%
	Ensino médio	185	65,1%
	Ensino superior incompleto	0	0,0%
Faixa salarial mensal	Até um salário mínimo	223	78,8%
	De R\$937,00 até R\$1.400,00	51	18,0%
	De R\$1.400,00 a R\$2.000,00	9	3,2%
	Mais de R\$2.000,00	0	0,0%
Renda familiar mensal	Até um salário mínimo	133	46,8%
	De R\$937,00 até R\$1.400,01	107	37,7%
	De R\$1.400,00 a R\$2.000,01	44	15,5%
	Mais de R\$2.000,01	0	0,0%
Alguém da família recebe benefício do governo	Não	229	80,6%
	Bolsa família	53	18,7%
	Minha casa minha vida	2	0,7%
	Pro Uni	0	0,0%
Idade - Média; D.P.		36,37	11,70

Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis sociodemográficas do estudo

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

A Tabela 3 consolida os construtos e seus indicadores, agrupando-os às perguntas correspondentes e suas devidas legendas, para facilitar a compreensão dos resultados que serão apresentados em seguida.

Construtos		Itens	Legenda
Valores	Interacional	V1	APOIO SOCIAL (obter ajuda quando a necessite; sentir que não está só no mundo).
		V6	AFETIVIDADE (ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos).
		V13	CONVIVÊNCIA (conviver com frequência com os vizinhos; fazer parte de algum grupo – social, religioso, esportivo, etc.; dedicar-se à família).
		V18	GENEROSIDADE (fazer o bem para as pessoas; ser generoso, benevolente).
		V22	FAMÍLIA (dedicar-se a sua família).
	Realização	V2	ÊXITO (obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz).
		V5	PODER (ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe).
		V10	PRESTÍGIO (saber que muita gente o conhece e admira; quando mais velho receber uma homenagem por suas contribuições).
		V21	MATERIALIDADE (pensar no dinheiro e nos bens materiais).
	Suprapessoal	V3	CONHECIMENTO (buscar notícias atualizadas; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo).
		V14	BELEZA (ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a exposições onde possa ver coisas belas).
		V17	MATURIDADE (sentir que conseguiu alcançar seus objetivos; desenvolver suas capacidades).
	Experimentação	V4	EMOÇÃO (desfrutar, desafiando o perigo; buscar aventuras).
		V9	PRAZER (desfrutar da vida; satisfazer todos os seus desejos).
	Normativo	V7	RELIGIOSIDADE (crer em um Deus pessoal; obtenção de consolo na religião).
		V11	OBEDIÊNCIA (cumprir seus deveres e obrigações dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos).
		V15	TRADIÇÃO (seguir as normas sociais do país; respeitar as tradições da sua sociedade).
	Existência	V8	SAÚDE (preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo).
		V12	ESTABILIDADE PESSOAL (ter estabilidade no amanhã; ter uma vida organizada e planejada).
	Racionalidade	V16	SOBREVIVÊNCIA (ter água, comida e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos).
V19		RACIONALIDADE (pensar antes de agir; agir de maneira lógica e racional).	
Autodireção	V20	CRIATIVIDADE (ser criativo; gostar de temas originais).	
Satisfação com as Recompensas	Monetária	V39	SALÁRIO (último salário).
		V40	BENEFÍCIOS (seguro de vida, assistência médica e odontológica, transporte, cesta básica, assistência a estudos, etc.).
		V47	De uma maneira geral, estava satisfeito com a remuneração e recompensas que recebia pelo meu desempenho profissional.
	Não monetária	V41	RECONHECIMENTO (reconhecimento não monetário recebido pelo meu desempenho).
		V42	TRATAMENTO (maneira pela qual era tratado no trabalho).
		V43	AUTONOMIA (liberdade que tinha no meu trabalho).
		V44	RELACIONAMENTO (com os meus relacionamentos no trabalho).
		V45	CRESCIMENTO (com meu crescimento profissional).
		V46	APRENDIZADO (aprendizado que meu trabalho me proporcionava).
		V48	Tinha muita vontade de fazer meu trabalho.
Motivação	Para o trabalho	V49	Eu me esforçava no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.
		V50	Tinha muita disposição para me esforçar no trabalho.
		V51	Cumpria as tarefas de acordo com o que era determinado.
Desempenho	Desempenho de tarefa	V52	Tomava a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia.
		V53	Reconhecia que era o responsável pelos resultados do seu trabalho.

	V54	Recebia tarefas especiais (de confiança) para realizar.
	V55	Recebia reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito.
	V56	Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fazia.
	V63	Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelo seu desempenho no trabalho?
Desempenho de contexto	V57	Realizei atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo.
	V58	Era persistente em realizar as tarefas determinadas.
	V59	Tinha empolgação para realizar as tarefas determinadas.
	V60	Gostava de ajudar meus colegas de trabalho.
	V61	Obedecia às regras e aos procedimentos determinados, mesmo que inconvenientes.
	V62	Defendia os interesses da organização.

Tabela 3 - Legenda de cada item dos construtos

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta a descrição e comparação dos itens de cada construto. Vale ressaltar que a Escala Likert foi fixada entre 1 e 10, sendo 1 atribuído a respostas “negativas” e 10 atribuído a respostas “positivas”, de forma que que intervalos de confiança estritamente menores que 5,5 evidenciam “negatividade” quanto ao item, enquanto intervalos estritamente maiores que 5,5 indicam “positividade”, e intervalos que contêm 5,5 não evidenciam concordância nem discordância. Dessa forma, tem-se que:

- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Interacional. Além disso, segundo os intervalos de confiança, os itens V22 (“dedicar-se a sua família”) e V18 (“fazer o bem para as pessoas; ser generoso, benevolente”) tiveram a média significativamente maior que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.
- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Realização. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V2 (“obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz”) teve a média significativamente maior que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.
- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Suprapessoal. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V14 (“ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a exposições onde possa ver coisas belas”) teve a média significativamente menor que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.
- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Experimentação. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V9 (“desfrutar da vida; satisfazer todos os seus desejos”) teve a média significativamente maior que a média do item V4

(“desfrutar, desafiando o perigo; buscar aventuras”), pois não houve sobreposição de intervalo.

- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Valores Normativos. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V15 (“seguir as normas sociais do país; respeitar as tradições da sua sociedade”) teve a média significativamente menor que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.
- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Existência. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V12 (“ter estabilidade no amanhã; ter uma vida organizada e planejada”) teve a média significativamente menor que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.
- Houve uma tendência a concordar com o item V19 (“pensar antes de agir; agir de maneira lógica e racional”) do construto Racionalidade.
- Houve uma tendência a concordar com o item V20 (“ser criativo; gostar de temas originais”) do construto Autodireção.
- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Recompensas Monetárias. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V40 (“seguro de vida, assistência médica e odontológica, transporte, cesta básica, assistência a estudos, etc.”) teve a média significativamente menor que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo, podendo ser justificado, pois, pouco destes benefícios são disponíveis ao público de baixa renda.
- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Recompensas Não Monetárias. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V44 (“com os meus relacionamentos no trabalho”) teve a média significativamente maior que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.
- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Motivação para o Trabalho. Além disso, segundo os intervalos de confiança, não houve diferença significativa entre as médias dos itens.
- Houve uma tendência a concordar com os itens V51, V52, V53, V54 e V63 e a discordar dos itens V55 e V56 do construto Desempenho de Tarefas. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V51 (“Cumpra as tarefas de acordo com o que era determinado”) teve a média significativamente maior que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.

- Houve uma tendência a concordar com todos os itens do construto Desempenho de Contexto. Além disso, segundo os intervalos de confiança, o item V57 (“Realizei atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo”) teve a média significativamente menor que a média dos demais itens, pois não houve sobreposição de intervalo.

Construtos		Itens	Média	D.P.	I.C.95%
Valores	Interacional	v1	8,91	1,73	[8,69; 9,11]
		v6	9,37	1,30	[9,22; 9,53]
		v13	9,47	1,09	[9,35; 9,59]
		v18	9,63	0,82	[9,53; 9,73]
		v22	9,76	0,98	[9,64; 9,86]
	Realização	v2	9,50	0,91	[9,40; 9,60]
		v5	7,40	2,57	[7,10; 7,67]
		v10	9,35	1,14	[9,21; 9,48]
		v21	7,75	2,34	[7,45; 8,03]
	Suprapessoal	v3	9,48	0,99	[9,37; 9,59]
		v14	8,57	1,93	[8,33; 8,80]
		v17	9,62	0,96	[9,49; 9,72]
	Experimentação	v4	6,46	2,81	[6,12; 6,79]
		v9	9,36	1,24	[9,20; 9,50]
	Normativo	v7	9,56	1,59	[9,37; 9,73]
		v11	9,65	0,75	[9,56; 9,74]
		v15	8,24	2,14	[7,99; 8,48]
	Existência	v8	9,76	0,88	[9,67; 9,86]
		v12	9,51	1,00	[9,39; 9,62]
	Racionalidade	v16	9,73	0,91	[9,62; 9,82]
v19		9,58	0,86	[9,48; 9,68]	
Autodireção	v20	9,39	1,05	[9,26; 9,50]	
Recompensas	Monetária	v39	7,07	2,56	[6,78; 7,37]
		v40	5,51	3,33	[5,10; 5,88]
		v47	7,34	2,36	[7,06; 7,63]
	Não monetária	v41	5,56	3,26	[5,16; 5,93]
		v42	6,75	3,08	[6,38; 7,10]
		v43	6,82	3,04	[6,45; 7,19]
		v44	8,46	2,26	[8,20; 8,71]
		v45	5,20	3,23	[4,83; 5,60]
		v46	7,25	2,93	[6,90; 7,57]
		v48	9,22	1,52	[9,05; 9,39]
Motivação para o Trabalho	v49	9,44	1,29	[9,28; 9,58]	
	v50	9,47	1,36	[9,30; 9,61]	
	v51	9,69	0,95	[9,57; 9,79]	
Desempenho	Desempenho de Tarefa	v52	8,86	1,79	[8,64; 9,06]
		v53	8,99	1,59	[8,80; 9,16]
		v54	6,92	3,37	[6,53; 7,29]
		v55	3,94	2,96	[3,60; 4,30]
		v56	4,34	3,05	[4,02; 4,67]
		v57	3,94	2,96	[3,60; 4,30]

	v63	8,46	1,62	[8,27; 8,64]
	v57	7,49	3,04	[7,14; 7,84]
	v58	9,03	1,51	[8,85; 9,19]
Desempenho de Contexto	v59	9,12	1,44	[8,95; 9,28]
	v60	9,23	1,25	[9,08; 9,36]
	v61	8,94	1,55	[8,75; 9,11]
	v62	8,61	1,79	[8,41; 8,82]

Tabela 4 - Descrição e comparação dos itens

¹Intervalo Bootstrap.

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

5.2 Validação e criação dos indicadores de primeira ordem

Alguns construtos não foram formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais (Mingoti, 2007).

A Análise Fatorial Exploratória teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item (pergunta) que não estivesse contribuindo com a formação dos constructos de segunda ordem, uma vez que, de acordo com Hair et al (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois, ao não contribuírem de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar a questão em estudo.

A Tabela 5 apresenta a análise fatorial dos construtos de primeira ordem. Dessa forma tem-se que:

- Quanto aos construtos relacionados às recompensas, todos os itens de todos os construtos tiveram carga fatorial superior a 0,50.
- Quanto ao construto Desempenho de tarefa, os itens V51 (“Cumpria as tarefas de acordo com o que era determinado”), V56 (“Era orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fazia”) e V63 (“Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelo desempenho que você apresentava no trabalho”) tiveram cargas fatorial inferior a 0,50, portanto foram retirados do construto. Podemos supor, com esses resultados, que esse público, em geral, não recebe *feedback* de seu desempenho. Cabe aqui uma reflexão para os gestores desse público: apesar de se tratar de tarefas em sua maioria não intelectuais, todo empregado necessita de um acompanhamento do seu

trabalho, pois cumprir a tarefa sendo reconhecido ou com sugestões de aprimoramento pode ser um primeiro passo para a melhor gestão desses profissionais.

- Quanto ao construto Desempenho de contexto, todos os itens tiveram carga fatorial superior a 0,50 exceto o item V57 (“Realizei atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo”), o qual foi retirado do construto.

Construtos	Item	Modelo Inicial			Modelo Final			
		C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso	
Monetária	V39	0,86	0,73	0,41	0,86	0,73	0,41	
	V40	0,83	0,69	0,39	0,83	0,69	0,39	
	v47	0,83	0,70	0,39	0,83	0,70	0,39	
Recompensas	V41	0,85	0,73	0,24	0,85	0,73	0,24	
	V42	0,85	0,71	0,24	0,85	0,71	0,24	
	Não monetária	V43	0,86	0,74	0,24	0,86	0,74	0,24
		V44	0,63	0,39	0,17	0,63	0,39	0,17
	V45	0,71	0,50	0,20	0,71	0,50	0,20	
	V46	0,71	0,51	0,20	0,71	0,51	0,20	
Desempenho	V51	0,22	0,05	0,11	-	-	-	
	V52	0,62	0,38	0,32	0,69	0,48	0,38	
	Desempenho de tarefa	V53	0,73	0,53	0,38	0,79	0,62	0,44
		V54	0,67	0,45	0,34	0,73	0,54	0,41
	V55	0,55	0,30	0,28	0,41	0,17	0,23	
	V56	0,45	0,20	0,23	-	-	-	
	V63	0,17	0,03	0,09	-	-	-	
Desempenho de contexto	V57	0,30	0,09	0,10	-	-	-	
	V58	0,77	0,59	0,26	0,76	0,57	0,26	
	V59	0,79	0,63	0,27	0,80	0,64	0,28	
	V60	0,74	0,54	0,25	0,75	0,56	0,26	
	V61	0,73	0,54	0,25	0,73	0,54	0,26	
V62	0,73	0,53	0,25	0,74	0,55	0,26		

Tabela 5 - Análise Fatorial dos construtos de primeira ordem

¹Carga Fatorial; ²Comunalidade.

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

A Tabela 6 apresenta a verificação das medidas de validade e qualidade dos construtos de primeira ordem. Dessa forma, tem-se que:

- Todos os construtos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Todos os construtos apresentaram Alfa de Cronbach (A.C.) ou Confiabilidade Composta (C.C.) acima de 0,60, ou seja, todos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.

- Em todos os construtos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.
- Todos os construtos foram unidimensionais pelo critério de Kaiser (1958).

Constructos		itens	AVE ¹	A.C. ²	C.C. ³	KMO ⁴	Dim. ⁵
Recompensas	Monetária	3	0,71	0,78	0,81	0,70	1
	Não monetária	6	0,60	0,86	0,85	0,84	1
Desempenho	Desempenho de tarefa	4	0,45	0,52	0,69	0,62	1
	Desempenho de contexto	5	0,57	0,81	0,81	0,79	1

Tabela 6 - Validação dos construtos de primeira ordem

Variância Extraída; ²Alfa de Cronbach; ³Confiabilidade Composta; ⁴Adequação da amostra; ⁵Dimensionalidade.
 Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

5.3 Modelagem de equações estruturais

5.3.1 Modelo de mensuração (*Outer Model*)

Na análise do modelo de mensuração são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

Na análise da qualidade e validade dos constructos foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (Henseler, et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, et al., 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus, et al. (2005) os indicadores A.C. ou C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, et al, 2009). Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker. (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério das retas paralelas (Hoyle e Duval, 2004) que retorna à quantidade de dimensões do construto.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados.

A Tabela 7 apresenta o modelo de mensuração inicial e final dos construtos. Desta forma, os itens ou construtos de primeira ordem (indicadores) que apresentaram carga fatorial inferior a 0,50 foram retirados das análises pois, ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Analisando o modelo final, todos os indicadores/itens restantes apresentaram carga fatorial superior a 0,50 exceto o item v4 do Valor Experimentação (C.F = 0,34), porém, por não prejudicar a validação do construto e se retirado este item o construto seria composto por um único item, o mesmo foi mantido.

Construto	Item/Indicador	Modelo Inicial			Modelo Final		
		C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso
Valor Interacional	v1	-0,15	0,02	-0,42	-	-	-
	v6	0,43	0,18	0,32	0,50	0,25	0,31
	v13	0,71	0,50	0,52	0,75	0,57	0,51
	v18	0,47	0,23	0,22	0,51	0,26	0,22
	v22	0,65	0,43	0,49	0,72	0,52	0,48
Valor Realização	v2	0,92	0,84	0,89	0,97	0,94	0,90
	v5	-0,25	0,06	-0,32	-	-	-
	v10	0,43	0,19	0,27	0,50	0,25	0,26
	v21	0,10	0,01	-0,11	-	-	-
Valor Supra pessoal	v3	-0,06	0,00	-0,24	-	-	-
	v14	0,51	0,26	0,50	0,54	0,29	0,51
	v17	0,85	0,72	0,86	0,86	0,75	0,84
Valor Experimentação	v4	0,33	0,11	0,20	0,34	0,12	0,21
	v9	0,98	0,96	0,95	0,98	0,96	0,95
Valor Normativo	v7	0,63	0,40	0,46	0,63	0,39	0,49
	v11	0,39	0,15	0,16	-	-	-
	v15	0,86	0,74	0,75	0,88	0,77	0,79
Valor Existência	v8	0,26	0,07	-0,08	-	-	-
	v12	0,76	0,58	0,61	0,77	0,59	0,60
	v16	0,82	0,67	0,68	0,82	0,67	0,66
Valor Racionalidade	v19	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Valor Autodireção	v20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Recompensas	Monetária	0,95	0,90	0,59	0,95	0,91	0,61
	Não monetária	0,92	0,84	0,48	0,91	0,83	0,46
Motivação	v48	0,91	0,82	0,37	0,91	0,82	0,37
	v49	0,93	0,86	0,34	0,93	0,86	0,34
	v50	0,92	0,85	0,39	0,92	0,85	0,39

Desempenho	de tarefas	0,73	0,54	0,54	0,74	0,54	0,54
	de contexto	0,85	0,73	0,71	0,85	0,73	0,71

Tabela 7 – Modelo de mensuração

¹Carga Fatorial; ²Comunalidade.

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

A Tabela 8 apresentam a validação do modelo de mensuração. Dessa forma, tem-se que:

- Houve validação convergente em todos os constructos, visto que as AVEs foram superiores ou iguais a 0,40.
- Todos os constructos apresentaram valor de Alfa de Cronbach (A.C.) ou Confiabilidade Composta (C.C.) acima de 0,60, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos.
- De acordo com o critério de das retas paralelas todos os constructos foram unidimensionais.
- Pelo critério de Fornell e Larcker (1981) houve validação discriminante para todos os constructos, visto que a variância compartilhada máxima foi inferior às respectivas AVE's.

Constructos	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	V.M.C. ⁵
Valor Interacional	4	0,51	0,73	1	0,40	0,24
Valor Realização	2	0,42	0,78	1	0,59	0,12
Valor Supra pessoal	2	0,08	0,69	1	0,52	0,15
Valor Experimentação	2	0,25	0,73	1	0,54	0,11
Valor Normativo	2	0,30	0,74	1	0,58	0,18
Valor Existência	2	0,41	0,77	1	0,63	0,22
Valor Racionalidade	1	1,00	1,00	1	1,00	0,24
Valor Autodireção	1	1,00	1,00	1	1,00	0,22
Motivação	2	0,85	0,93	1	0,87	0,11
Desempenho	3	0,91	0,94	1	0,84	0,16
Recompensas	2	0,43	0,78	1	0,63	0,16

Tabela 8 – Validação do modelo de mensuração

¹Variância Extraída; ²Alfa de Cronbach; ³Confiabilidade Composta; ⁴Adequação da amostra; ⁵Dimensionalidade.

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

5.3.2 Modelo Estrutural (Inner Model)

De acordo com Hair *et al.* (2009) a *Structural Equations Modeling* (SEM) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

Para verificar a qualidade dos ajustes foram utilizados o R² e o GoF (Tenenhaus, et al., 2004). O R² representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair, et al., 2014). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos construtos e dos R² do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler and Sarstedt, 2012), apenas permite uma síntese das AVEs e dos R² do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

A Tabela 9 apresenta os resultados do modelo estrutural e a Figura 10 ilustra estes resultados. Dessa forma, conclui-se que:

Motivação

- Houve influência positiva ($\beta = 0,14 [-0,01; 0,29]$), porém marginalmente significativa (valor-p < 0,10) do Valor Interacional sobre a Motivação, ou seja, quanto maior o Valor Interacional maior tenderá a ser a Motivação e vice-versa.
- Houve influência negativa ($\beta = -0,22 [-0,34; -0,09]$) e significativa (valor-p = 0,001) do Valor Realização sobre a Motivação, ou seja, quanto maior o Valor Realização menor tenderá a ser a Motivação e vice-versa.
- Houve influência positiva ($\beta = 0,14 [0,02; 0,27]$) e significativa (valor-p = 0,028) do Valor Normativo sobre a Motivação, ou seja, quanto maior o Valor Normativo maior tenderá a ser a Motivação e vice-versa.
- Os Valores Interacional, Realização, Supra pessoal, Experimentação, Normativo, Existência, Racionalidade e Auto direção “foram capazes de explicar” 8,8% da variabilidade da Motivação, portanto, outros fatores influenciam a motivação.

Desempenho

- Houve influência positiva ($\beta = 0,24 [0,13; 0,35]$) e significativa (valor-p = 0,000) da Motivação sobre o Desempenho, ou seja, quanto maior a Motivação maior tenderá a ser o Desempenho e vice-versa.
- A Motivação foi capaz de explicar 5,71% da variabilidade do Desempenho, havendo outros fatores que a influenciam.

Recompensas

- Houve influência positiva ($\beta = 0,40$ [0,29; 0,50]) e significativa (valor-p = 0,000) do Desempenho sobre as Recompensas, ou seja, quanto maior o Desempenho maior tenderá a ser as Recompensas e vice-versa, confirmando a literatura
- O Desempenho foi capazes de explicar 15,70% da variabilidade das Recompensas, havendo outros fatores que a influenciam.

Endógenas	Exógenas	B	E.P. (β) ¹	I.C. - 95% ²	Valor-p	R ²
Motivação	Valor Interacional	0,14	0,08	[-0,01; 0,29]	0,059	8,18%
	Valor Realização	-0,22	0,06	[-0,34; -0,09]	0,001	
	Valor Supra pessoal	0,07	0,07	[-0,06; 0,20]	0,266	
	Valor Experimentação	0,02	0,06	[-0,10; 0,14]	0,745	
	Valor Normativo	0,14	0,06	[0,02; 0,27]	0,028	
	Valor Existência	0,06	0,07	[-0,08; 0,19]	0,397	
	Valor Racionalidade	-0,06	0,08	[-0,21; 0,08]	0,397	
	Valor Autodireção	-0,01	0,07	[-0,14; 0,12]	0,884	
Desempenho	Motivação	0,24	0,06	[0,13; 0,35]	0,000	5,71%
Recompensas	Desempenho	0,40	0,05	[0,29; 0,50]	0,000	15,70%

Tabela 9 – Modelo estrutural

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

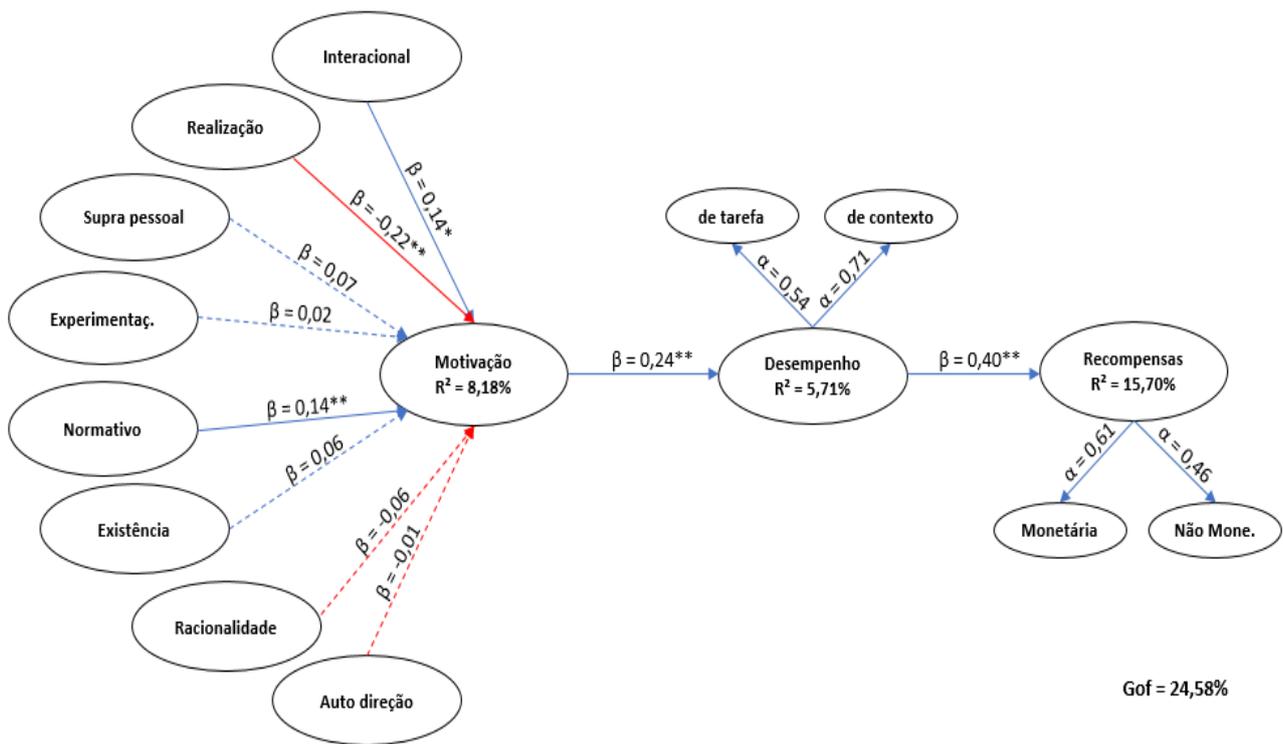


Figura 10 – Ilustração do Modelo Estrutural

* Relações significativas ao nível de 10% de significância; ** Relações significativas ao nível de 5% de significância
 Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

A Tabela 10 apresenta o resultado final das hipóteses. Dessa forma, observou-se que das 10 hipóteses iniciais, apenas 5 foram confirmadas: H1, H2, H5, H9 e H10.

Hipótese	Resultado
H1 Existe um efeito positivo do Valor Interacional sobre a Motivação.	Confirmado*
H2 Existe um efeito positivo do Valor Realização sobre a Motivação.	Confirmado**
H3 Existe um efeito positivo do Valor Supra pessoal sobre a Motivação.	Não confirmado
H4 Existe um efeito positivo do Valor Experimentação sobre a Motivação.	Não confirmado
H5 Existe um efeito positivo do Valor Normativo sobre a Motivação.	Confirmado**
H6 Existe um efeito positivo do Valor Existência sobre a Motivação.	Não confirmado
H7 Existe um efeito positivo do Valor Racionalidade sobre a Motivação.	Não confirmado
H8 Existe um efeito positivo do Valor Auto direção sobre a Motivação.	Não confirmado
H9 Existe um efeito positivo da Motivação sobre o Desempenho.	Confirmado**
H10 Existe um efeito positivo do Desempenho sobre as Recompensas.	Confirmado**

Tabela 10 – Resultado das hipóteses

* Significativo ao nível de 10% de significância; ** Significativo ao nível de 5% de significância
 Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

Os resultados apresentados demonstram que mesmo nas hipóteses confirmadas, as relações são fracas, indicando que para o público pesquisado, existem outros fatores de influência mais relevantes. A teoria, de acordo com Nohia et al (2008), apresenta que os indivíduos são motivados à partir de quatro forças: o desejo de aquisição (realizações, ser promovido por exemplo), criação de vínculo (interação com pessoas e grupo, orgulho de fazer parte da organização), compreensão (encontrar sentido no mundo) e segurança (das ameaças externas). Para motivar os funcionários segundo os autores, é necessário um ambiente que satisfaça suas quatro forças emocionais básicas: adquirir (criando sistemas de recompensas que valorizem o bom desempenho), formar laços (através de uma cultura organizacional que promova a colaboração), compreender (com um trabalho desafiador e que faça sentido) e se defender (mantendo processos de gestão de desempenho e alocação de recursos que sejam confiáveis e justos).

Os Valores Pessoais foram capazes de explicar apenas 8,18% da variabilidade da motivação, portanto, a motivação é influenciada por outros fatores. Então o que motiva os profissionais pesquisados? O modelo contingencial de motivação de Vroom (1964) considera que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho onde o indivíduo está inserido. A Teoria da Expectativa de Vroom tem como essência, compreender os objetivos individuais, a ligação entre esforço e o desempenho, entre o desempenho e a recompensa e, finalmente, entre a recompensa e o alcance das metas individuais. A motivação então, ao ser influenciada pelo contexto de trabalho, também é influenciada pelo desempenho e pelas recompensas.

Dentre os valores pessoais pesquisados, o de Realização e o Normativo foram os que obtiveram relações significativas no modelo. Dada a baixa qualificação dos profissionais pesquisados, a realização apesar de almejada é de difícil alcance, a este grupo de trabalhadores está reservada a prática da exceção, pela qual apenas ao demonstrarem muito esforço pessoal podem vir a atingir circunstâncias de vida diferentes, e mesmo assim, não é garantido (Silva, 2016); esta realidade pode gerar um sentimento de frustração impactando negativamente na motivação. O valor normativo tem influência na motivação pois ele percebe que se cumprir as normas ele vai conseguir ter um bom desempenho e se realizar dentro de suas limitações.

A motivação foi capaz de explicar apenas 5,71% da variabilidade do desempenho, portanto, apesar da motivação determinar a direção e intensidade do comportamento impactando no desempenho; a competência, com seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (as capacidades humanas) justificam também o desempenho, fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas (Fleury & Fleury, 2001).

O desempenho foi capaz de explicar 15,7% da variabilidade das recompensas, podemos considerar portanto, que na amostra outros fatores influenciam esta relação de forma mais relevante, como por exemplo, o comprometimento (Allen & Meyer, 1990) e a motivação (Locke, 1968));

5.3.3 Análise de Agrupamento

Com o intuito de agrupar os indivíduos com padrões de resposta similares em relação aos indicadores dos Valores, foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (Hair *et al.*, 2009), via o método de Ward, a partir da distância euclidiana.

A Figura 11 apresenta o dendograma de agrupamento dos indivíduos em relação aos indicadores. O dendograma é uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos, pois uma boa classificação pode ser obtida ao se cortar o dendograma numa zona onde as separações entre classes correspondam a grandes distâncias (dissimilaridades). Dessa maneira, optou-se por trabalhar com três grupos.

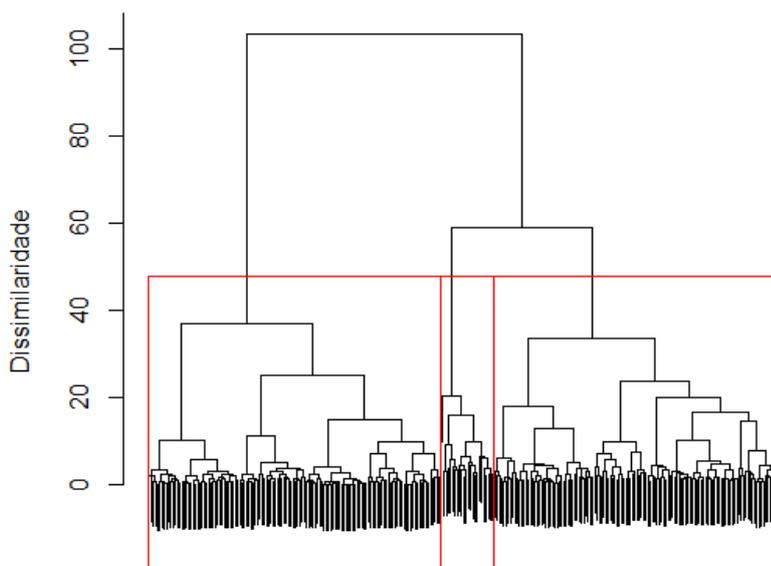


Figura 11 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação aos valores

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa.

A Tabela 11 apresenta a caracterização dos indivíduos com relação aos indicadores que foram usados no agrupamento. Dessa forma, tem-se que:

- O grupo 1, em geral, foi formado por pessoas cujas médias de todos os indicadores foram menores, com relação aos outros grupos.
- No geral, o grupo 2 foi formado por pessoas cujas médias de todos os indicadores foram intermediárias, com relação aos outros grupos.

- No geral, o grupo 3 foi formado por pessoas cujas médias de todos os indicadores foram maiores, com relação aos outros grupos.

Indicador	Grupo 1 (n = 24)		Grupo 2 (n = 128)		Grupo 3 (n = 132)	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Valor Interacional	8,14	1,24	9,39	0,58	9,82	0,25
Valor Realização	7,19	1,43	8,69	0,88	9,37	0,78
Valor Suprapessoal	7,96	1,55	8,81	1,18	9,43	0,80
Valor Experimentação	7,04	1,45	7,21	1,43	8,75	1,40
Valor Normativo	7,33	1,64	9,23	0,86	9,46	0,65
Valor Existência	8,89	1,44	9,60	0,61	9,87	0,29
Racionalidade (V19)	7,88	1,54	9,50	0,69	9,96	0,19
Autodireção (V20)	7,88	1,33	9,13	1,13	9,91	0,29

Tabela 11 – Caracterização dos grupos em relação aos indicadores

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

A Tabela 12 mostra a descrição dos grupos quanto à idade. Dessa forma, observou-se que não houve diferença significativa (valor-p < 0,050) entre os grupos quanto à idade dos indivíduos.

Grupos	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Grupo 1 (n = 24)	35,17	2,84	24,00	33,00	41,50	
Grupo 2 (n = 128)	36,33	0,99	26,50	36,00	44,50	0,626
Grupo 3 (n = 132)	36,63	1,03	26,00	35,50	46,00	

Tabela 12 - Descrição dos grupos quanto à idade

¹Teste de Kruskal Wallis.

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

A Tabela 13 apresenta a distribuição dos grupos de acordo com cada variável qualitativa. Dessa forma, observou-se que houve associação significativa (valor-p = 0,000) da faixa salarial mensal com os grupos, sendo que o grupo 3 teve um maior percentual de indivíduos que ganhavam até um salário mínimo mensal.

Variáveis\Grupos		Grupo 1 (n = 24)		Grupo 2 (n = 128)		Grupo 3 (n = 132)		Valor-p ¹
		N	%	N	%	N	%	
Há quanto tempo desempregado	Até 6 meses	13	54,2%	61	47,7%	72	54,5%	0,518
	Mais de 6 meses	11	45,8%	67	52,3%	60	45,5%	
Em quantas empresas trabalhou nos últimos 3 anos	Duas empresas	18	75,0%	82	64,1%	93	70,5%	0,408
	Mais de duas empresas	6	25,0%	46	35,9%	39	29,5%	
Quanto tempo ficou no seu último Emprego	Até 1 ano	15	62,5%	77	60,2%	75	56,8%	0,796
	Mais de 1 ano	9	37,5%	51	39,8%	57	43,2%	
Sexo	Feminino	9	37,5%	55	43,0%	53	40,2%	0,825
	Masculino	15	62,5%	73	57,0%	79	59,8%	
Estado civil	Sem acompanhante	18	75,0%	71	55,5%	71	53,8%	0,155
	Com acompanhante	6	25,0%	57	44,5%	61	46,2%	

Filhos	Não	11	45,8%	40	31,3%	48	36,4%	0,353
	Sim	13	54,2%	88	68,8%	84	63,6%	
Grau de escolaridade	Ensino fundamental	5	20,8%	47	36,7%	47	35,6%	0,334
	Ensino médio	19	79,2%	81	63,3%	85	64,4%	
Faixa salarial mensal	Até um salário mínimo	11	45,8%	98	77,2%	114	86,4%	0,000
	Mais de um salário mínimo	13	54,2%	29	22,8%	18	13,6%	
Renda familiar mensal	Até R\$1.400,00	21	87,5%	114	89,1%	105	79,5%	0,095
	Mais de R\$1.400,00	3	12,5%	14	10,9%	27	20,5%	
Alguém da família recebe benefício do governo	Não	22	91,7%	102	79,7%	105	79,5%	0,379
	Sim	2	8,3%	26	20,3%	27	20,5%	

Tabela 13 – Distribuição dos grupos por variável sociodemográficas

¹Teste Qui-Quadrado.

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa.

Na análise de agrupamento por valores pessoais, foi possível definir três grupos distintos, que apresentaram associação significativa com a média salarial mensal. O grupo que apresentou maiores médias nos indicadores foi o grupo 3, que contava com um maior percentual de indivíduos que recebiam até um salário mínimo mensal, sendo que a maior média nesse grupo foi para o indicador de Racionalidade, e a menor foi para a Experimentação.

Na amostra pesquisada portanto, podemos perceber que os indivíduos que detinham a menor renda mensal foram os que atribuíram maior nível de importância aos valores pessoais o que pode ser explicado.

6 Considerações Finais

Esta pesquisa buscou analisar as relações entre os construtos valores, motivação, recompensas e desempenho com profissionais de baixa qualificação.

A contribuição científica desta pesquisa está em demonstrar que o público analisado, definido como profissionais de baixa qualificação (desempregado há até 1 ano, com renda individual formal e familiar de até R\$ 2.000,00, escolaridade até o ensino médio e que mudou de emprego uma ou mais vezes nos últimos 12 meses) não pode ser analisado como um grupo de trabalhadores qualquer. A vida marcada pelas dificuldades financeiras, desigualdade social e preconceito, impactaram o seu comportamento dentro das organizações fazendo com que, as relações não se comportem conforme o esperado e previsto na literatura. Os resultados apresentados demonstram que mesmo nas hipóteses confirmadas, as relações são fracas, indicando que para o público pesquisado, existem outros fatores de influência mais relevantes.

Com relação às limitações da pesquisa, podemos citar o fato de que a amostra poderia ter sido mais robusta e também incluir alguns indivíduos que estivessem trabalhando para efetuar comparações.

Para estudos futuros, sugere-se trabalhar com amostras maiores e em empresas com público semelhante ao pesquisado, comparando-se profissionais que estão ativos no mercado de trabalho e em diferentes setores. Importante esclarecer que os resultados alcançados não permitem generalizações por ter sido utilizado o modelo estrutural em um grupo bem específico.

O estudo do comportamento humano é essencial para a competitividade e perenidade das organizações. Manter profissionais motivados e que compartilhem valores similares aos da empresa é a chave para aprimorar os resultados organizacionais.

Referências

- Adebisi, S. A., & Oladipo, A. O. (2015). Reward System as Strategy for improving employees productivity in Nigeria. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(1), 56-84.
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71–93.
- Agresti, A., & Cateri, M. (2002). Categorical data analysis. In L. Miodrag, *International Encyclopedia of Statistical Science*. Berlin: Springer.
- Aguiar, A. B., & Pimentel, R. C. (2017). Remuneração de Executivos e Desempenho no Mercado Brasileiro: Relações Contemporâneas e Defasadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 545–568.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1–18.
- Araujo, L. C. G. (2006). *Gestão de Pessoas - Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice* (2 ed.). Londres: Kogan Page.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 120(3), 58-102.
- Barclay, D. W., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, v. 2, 285–309.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *RAE*, V. 33(n.3), 52–64.
- Bergamini, C. W. (2002). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *GVexecutivo*, 1(2), 63–67.
- Blackwell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2005). *Comportamento do consumidor* (9 ed.). São Paulo: Pioneira Thomson.
- Bollen, K. A. (1996). An Alternative 2SLS Estimator for Latent Variable Models. *Psychometrika*, (61), 109–121.
- Bollen, K. A. (2001). Two-stage Least Squares and Latent Variable Models: Simultaneous Estimation and Robustness to Misspecifications. In R. Cudeck, S. D. Toid, & D. Sorbom, *Structural Equation Modeling: Present and Future*. Scientific Software.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In *Structural equation modeling: Present and future* (p. 139–168). Chicago: IL: Scientific Software International.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3).
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8–15.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *RAP*.
- Brandão, R. A., Ferraz, S. B., & Lima, T. C. B. (2015). Mulheres e Valores do Trabalho: Estudo em Uma Multinacional. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 487–514. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p487-514>
- Caldas, R. K. P., & Alves Filho, A. (2008a). Fatores Motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista do UNI-RN*, 6(1/2), 53.
- Caldas, R. K. P., & Alves Filho, A. (2008b). Fatores Motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista do UNI-RN*, 6(1/2), 53.
- Camara, P. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (2 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. V. B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 576–600. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>
- Castro, M. L. M., Reis Neto, M. T., Ferreira, C. A. A., & Gomes, J. F. da S. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139–1169.
- Ceribeli, H. B., & Gonçalves, D. C. S. (2015). Uma análise da relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização. *REUNA*, 20(4), 51–66.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 11(3), 357–375. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2005.06.004>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, v. 295(n. 2), 295–336.
- Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, 16(35), 337–348.

- Coelho, J. A. P. de M., Gouveia, V. V., & Milfont, T. L. (2006). Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. *Psicologia em Estudo, 11*(1), 199–207.
- Cortella, M. S. (2016). *Por que fazemos o que fazemos? aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização*. São Paulo: Editora Planeta do Brasil.
- Costa, I. de S. A. da, Salles, D. M. R., & Fontes Filho, J. R. (2010). Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. *Rap—rio de Janeiro, (Nov/Dez)*, 1429–1452.
- Demo, G., Martins, P. de R., & Roure, P. (2013). Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance (Online), 20*(2), 237–254.
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Estivaleta, V. de F. B., Löbler, M. L., de Andrade, T., & Visentini, M. S. (2011). As implicações de gênero na hierarquia dos valores relativos ao trabalho. *Revista Alcance, 18*(3 (Jul-Set)), 271–286.
- Fernandes, B. H. R., Santos, L. G. A., Paulin, R. R., & Tibola, J. A. (2013). Os impactos das percepções e atitudes dos funcionários sobre a produtividade e a qualidade em empresas de manufatura. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 10*(3). <https://doi.org/10.4013/base.2013.103.05>
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum Books.
- Fischer, M. (2008). *Como remunerar sua equipe: como implantar um sistema de remuneração para melhorar o desempenho*. São Paulo: Clío Editora.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea, 5*(SPE), 183–196.
- Fonseca, P. N. da, Chaves, V. d. S., & Gouveia, V. V. (2006). Professores do ensino fundamental e bem-estar subjetivo: uma explicação baseada em valores. *Psico-USF, 11*(1), 45–52.
- Formiga, N. S., & Gouveia, V. V. (2005). Valores humanos e condutas anti-sociais e delitivas. *Psicologia: teoria e prática, 7*(2), 134–170.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 39*–50.
- Franco, M. A. J., Santos, E. A., Zanin, M., & Lunkes, R. J. (2017). Avaliação de Desempenho: Percepção dos funcionários de uma entidade hospitalar de Santa Catarina. *RAHIS, 14*(1). <https://doi.org/10.21450/rahis.v14i1.3993>
- Gervazio, F. V., Giraldi, J. de M. E., Costa, A. L., & Caldana, A. C. F. (2016). Dimensões de valores pessoais instrumentais e terminais: um estudo comparativo entre Brasil e Tailândia. *Revista de Administração FACES Journal, 15*(1). 97-117

- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gouveia, V. V. (1998). *La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: una comparación intra e intercultural*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gouveia, V. V., Athayde, R. A. A., Soares, A. K. S., Araújo, R. de C. R., & de Andrade, J. M. (2012). Valores e Motivações para responder sem preconceito frente a homossexuais. *Psicologia em Estudo*, 17(2), 215–225.
- Gouveia, V. V., de Sousa, D. M. F., da Fonseca, P. N., Gouveia, R. S., de Brito, A. I. A. S., & Rodrigues, G. R. de C. (2010). Valores, metas de realização e desempenho acadêmico: proposta de modelo explicativo. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar*, 14, 323–331.
- Gouveia, V. V., Meira, M., Gusmão, E. E. S., Sousa Filho, M. L., & Souza, L. E. C. de. (2008). Valores humanos e interesses vocacionais: Um estudo correlacional. *Psicologia em Estudo*, 13(3), 603–611.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Coelho, J. A. P. de M. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 34-59.
- Gouveia, V. V., & Ros, M. (2000). Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables1. *Psicothema*, 12(Suplemento), 25–33.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, V. 20(n. 1), 277–319.
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Kahle, L., Beatty, S., & Homer, P. (1986). Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life styles (VALS). *The Journal of Consumer Research*, V. 13, 405–409.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, v. 23(n. 3), 187–200.

- Kamakura, W., & Novak, T. (1992). Value System Segmentation: exploring the meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*, *v. 19*, 119–131.
- Kendler, V. (2015). *Gestão de Organizações: um estudo longitudinal das relações entre as variáveis valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas*. (Dissertação). Fumec, Belo Horizonte.
- Kuczarski, S. S., & Kuczarski, T. D. (1999). *Liderança baseada em valores*. São Paulo: Educator.
- Lévi-Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Liou, S. R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing fórum*, *43*(3), 116–125.
- Livramento, M. N., Hor-meyll, L. F., & Pessoa, L. A. G. (2013). Valores que motivam mulheres de baixa renda a comprar produtos de beleza. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, *v. 14*.
- Locke, E. A. (2000). Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology: an international review*, 308–429.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, *15*(5), 265–268.
- Macedo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P., & Cunha, N. M. M. (2012). *Gestão de Pessoas*. Editora FGV.
- Marquart, A., Lunkes, R. J., & da Rosa, F. S. (2012). Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. *Gestão e sociedade*, *6*(13), 04–25.
- Martinez, M., Bleda, C. P., & Gouveia, V. V. (2006). Relevancia del modelo dual de valores en relación con el prejuicio y la intención de contacto hacia exogrupos. *Anales de psicología*, *22*(2), 243–250.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *RAC*, *V.7*(n.4), 187–209.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, *2*(3), 67–87.
- Medeiros, E. D. de, Gouveia, V. V., Gusmão, E. É. da S., Milfont, T. L., Fonseca, P. N. da, & Aquino, T. A. A. de. (2012). Functional theory of human values: evidences of its adequacy in a Brazilian state. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *13*(3), 18–44.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, *v. 11*, 299–326.
- Miguel, L. A. P., & Teixeira, M. L. M. (2009). Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador Organizacional Inovador. *RAC*, *V.13*(jan/mar), 36–56.
- Milfont, T. L., Gouveia, V. V., Chaves, S. S. S., Socorro, T. de C., & Queiroga, F. (2002). Valores humanos e auto-imagem: Padrões de convergência e evidências de especificidades. *Psico*, *33*(2), 427–446.
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job Performance* (Vol. v. 12). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- 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/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *8*(n. 4), 387–401.
- Nelson, B. (2014). *1501 Maneiras de premiar seus colaboradores*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Neri, M. C. (2010). A nova classe média: o lado brilhante dos pobres. *FGV*.
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, LE. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Havard Business Review*, *86*(10), 133-134.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, M. A. (2011). *Comportamento organizacional para a gestão de pessoas - como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, *21*(2), 173–180.
- Pase, H. L., & Melo, C. C. (2017). Políticas públicas de transferência de renda na América Latina. *RAP*, *V. 51*(n.2), 312–329.
- Pereira, M. C. B. (2015). *RH Essencial : gestão estratégica de pessoas e competências*. São Paulo: Saraiva.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organizações & Sociedade*, *22*(75), 659–680. <https://doi.org/10.1590/1984-9237510>
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2006). Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. *Psicologia: Reflexão & Crítica*, *19*(1), 151–158.

- Reis Neto, M. T., Kilimnik, Z. M., Melo, E. C., & Theotônio, K. S. (2013). Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 6(3), 18–35.
- Reis Neto, M. T., Marques, E. R. C., & Paiva, R. V. C. (2017). Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v.10(n. 1). <https://doi.org/10.19177/reen.v10e120173-39>
- Ribeiro, A. R. S., Martins, P. L., & Neta, M. do C. S. (2017). Metas Organizacionais e Gestão Estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 7(2).
- Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. (2013a). Os Vínculos de Comprometimento e Enrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>
- Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. (2013b). Os Vínculos de Comprometimento e Enrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36).
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253–274.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M., & Regan, J. (1980). The role of values in the counseling situation. *Personnel & Guidance Journal*, v. 58, 576–582.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, 48(1), 49–71. <https://doi.org/10.1080/026999499377664>
- Sanches, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Saraiva, L. F. O., Rezende, J. C. O., Reis, J. V. S., Inácio, M. D., & Schucman, L. V. (2015). A “nova classe média”: repercussões psicossociais em famílias brasileiras. *Relação de Gênero e Sexualidade (LEFAM)*.
- Sargan, J. D. (1958). The Estimation of Economic Relationships using Instrumental Variables. *Econometrica*, 26(3), 393–415.
- Schwartz, S. H. (1992). Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advanced in experimental social psychology*, 1–65.
- Schwartz, S. H. (1999). Theory of cultural values and some implications for work. *Psychology – An international review*, v. 48(n. 1), 23–47.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology, 103*(4), 663–688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Senol, F. (2011). The effect of job security on the perception of external motivational tools: a study in hotel businesses. *Journal of Economic and Social Studies, 1*(2), 33.
- Silva, A. L., & Freitas, M. E. (2016). Para além dos critérios econômicos do trabalho de baixa renda no Brasil. *O&S, v. 23*.
- Silva, H. M. R., & Parente, J. G. (2009). Segmentação da baixa renda baseado no orçamento familiar. *R. Adm. FACES Journal, v. 8*.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração - Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Souza, J. (2011). A parte de baixo da sociedade brasileira. *Revista Interesse Nacional, 14*, 33–41.
- Souza, J. (2012). *Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?* (2 ed.). Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Tamayo, A. (1988). Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia, 40*(3), 91–104.
- Tamayo, A. (2007). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa, 23*(Special), 7–15.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. das G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de psicologia, 5*(2), 289–315.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais – estudo de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Tavares, P. A. (2010). Efeito do Programa Bolsa Família sobre a oferta de trabalho das mães. *Economia e Sociedade, v.19*(3), 613-635.
- Valadares, R. C., & Silva, J. R. G. (2009). A influência dos Sistemas de Gestão de Desempenho Sobre o Comprometimento dos Indivíduos no Atual Contexto das Organizações. *Gestão & Planejamento-G&P, 8*(1), 51–67.
- Vasconcelos, T. C., Gouveia, V. V., Souza Filho, M. L., de, Sousa, D. M. F. de, & Jesus, G. R. de. (2004). Preconceito e intenção em manter contato social: Evidências acerca dos valores humanos. *Psico-USF, 9*(2), 147–154.
- Vinzi, V. E., Chin, W. W., & Henseler, J. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. New York: Springer.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Wood Jr, T., & Picarelli Filho, V. (2009). *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva* (3 ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed.

APÊNDICE A – Definição dos construtos

Quadro 4 - Valores

AUTORES	CONCEITOS
(Rokeach & Regan, 1980)	Os valores são interpretados como aquilo que se refere aos comportamentos e cursos de ações desejáveis, empregados como normas e critérios que conduzem os indivíduos a determinados comportamentos. Refletem a forma como um indivíduo acredita que deve proceder diante de determinadas situações.
(Schwartz, 2012)	São crenças vinculadas à emoção, referem-se às metas desejáveis que as pessoas se esforçam para alcançar. Guiam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. São ordenadas por ordem de importância em relação ao outro, formando um sistema de prioridades de valor que as caracterizam como indivíduos.

Fonte: Original desta pesquisa.

Quadro 5 - Motivação

AUTORES	CONCEITOS
(Locke, 2000)	Os quatro conceitos-chave que representam a motivação são: necessidades, valores, emoções e objetivos/intenções. A palavra “motivo” conjuga valores e emoções, e representa o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor.
(Armstrong, 2007)	Os indivíduos são motivados a realizar determinada ação por acreditarem que a concretização desta possibilitará o alcance de seus objetivos.

Fonte: Original desta pesquisa.

Quadro 6 – Recompensas

AUTORES	CONCEITOS
(Armstrong, 2007)	As recompensas totais dizem respeito a recompensar o gerenciamento que enfatiza a necessidade de considerar todos os aspectos da experiência de trabalho de valor para os funcionários, e não apenas alguns, como salários e benefícios dos empregados. O objetivo é misturar os elementos financeiros e não financeiros da recompensa em um todo.
(Camara, 2006)	Um sistema de recompensas representa o conjunto de instrumentos coesos e alinhados com a estratégia empresarial, de caráter material e imaterial, que compõe a contrapartida da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional, e se destina a reforçar a sua motivação e produtividade.

Fonte: Original desta pesquisa.

Quadro 7 – Desempenho

AUTORES	CONCEITOS
(Motowidlo, 2003)	É uma propriedade do comportamento que se refere diretamente ao valor esperado pela organização. O autor salienta a importância de considerar as diferenças individuais sobre o resultado da performance no trabalho e de analisá-las sob o ponto de vista da tarefa, como habilidade cognitiva, e contextual, relativa às variáveis pessoais.
(Fleury & Fleury, 2001)	A competência, com seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades humanas) justifica um alto desempenho, fundamentado na inteligência e personalidade das pessoas.

Fonte: Original desta pesquisa.

Por favor, avalie as afirmações abaixo utilizando a escala:

Discordo plenamente →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 ← Concordo plenamente

Motivação no trabalho – responda com base no seu último emprego	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Tinha muita vontade de fazer meu trabalho.										
49. Eu me esforçava no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.										
50. Tinha muita disposição para me esforçar no trabalho.										

Por favor, informe com que frequência as afirmações abaixo ocorreram com você nos últimos 12 meses. Marque a opção ‘não sei’ ou ‘não se aplica’, caso a situação não corresponda à sua realidade.

Nunca →

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 ← Sempre

Não sei ou não se aplica



Desempenho – responda com base no seu último emprego Com que frequência você ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. cumpria as tarefas de acordo com o que era determinado?										
52. tomava a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia?										
53. reconhecia que era o responsável pelos resultados do seu trabalho?										
54. recebia tarefas especiais (de confiança) para realizar?										
55. recebia reclamações por não executar corretamente o que lhe era dito?										
56. era orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fazia?										
57. realizei atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo?										
58. era persistente em realizar as tarefas determinadas?										
59. tinha empolgação para realizar as tarefas determinadas?										
60. gostava de ajudar os colegas de trabalho?										
61. obedecia às regras e aos procedimentos determinados, mesmo que inconvenientes?										
62. defendia os interesses da organização?										
63. Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelo desempenho que você apresentava no trabalho:										

Dados sócio econômicos:

64. Trabalha atualmente? _____ (1- Sim 2- Não)
65. Se empregado, há quanto tempo trabalha nesta organização? _____ (1- 1 a 3 meses 2- 4 a 6 meses 3- 7 a 12 meses 4- mais de 1 ano)
66. Qual era seu vínculo empregatício? _____ (1- Efetivo 2- Terceiro 3- Estagiário 4-Temporário)
67. Se desempregado, há quanto tempo (mês)? _____ (1- 1 a 3 meses 2- 4 a 6 meses 3- 7 a 12 meses 4- mais de 1 ano)
68. Em quantas empresas trabalhou nos últimos 3 anos? _____ (1- 1 2- 2 3- 3 4- 4 5- mais de 5)
69. Quanto tempo ficou no seu último emprego? _____ (1- menos de 6 meses 2- 7 meses a 1 ano 3- 1 a 2 ano 4- mais de 2 anos)
70. Sexo: _____ (1 – Feminino 02 – Masculino)
71. Idade: _____ anos
72. Estado Civil: _____ (1– Solteiro 2– Casado/Relacionamento estável 3– Separado/Divorciado 4– Viúvo)
73. Número filhos: _____ (colocar 0 (zero), caso não tenha filhos)
74. Grau de escolaridade: _____ (1– Ensino fundamental (1º grau) 2- Ensino Médio (2º grau) 3- Ensino Superior incompleto)
75. Qual a faixa salarial mensal do último emprego? _____ (1– Até 1 salário mínimo 2 – De R\$ 937,00 até R\$1.400,00 3– De R\$1.400,00 até R\$2.000,00 4- Acima de R\$ 2.000,00)
76. E a renda familiar? _____ (1– Até 1 salário mínimo 2– De R\$ 937,00 até R\$1.400,00 3– De R\$1.400,00 até R\$2.000,00 4- Acima de R\$ 2.000,00)
77. Na sua casa alguém recebe benefícios do governo? _____ (1- Não / 2- Bolsa Família / 3- Minha Casa minha Vida / 4- Pro Uni)

APÊNDICE C – Construtos, indicadores e base teórica

VALORES		
Questões	Indicadores	Base teórica
1. APOIO SOCIAL (obter ajuda quando a necessite; sentir que não está só no mundo)	INTERACIONAL	Gouveia (2009) e Schwartz (1992)
2. ÊXITO (obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz)	REALIZAÇÃO	
3. CONHECIMENTO (buscar notícias atualizadas; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo)	SUPRAPESSOAL	
4. EMOÇÃO (desfrutar, desafiando o perigo; buscar aventuras)	EXPERIMENTAÇÃO	
5. PODER (ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe)	REALIZAÇÃO	
6. AFETIVIDADE (ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos)	INTERACIONAL	
7. RELIGIOSIDADE (crer em um Deus pessoal; obtenção de consolo na religião)	NORMATIVO	
8. SAÚDE (preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo)	EXISTÊNCIA	
9. PRAZER (desfrutar da vida; satisfazer todos os seus desejos)	EXPERIMENTAÇÃO	
10. PRESTÍGIO (saber que muita gente o conhece e admira; quando mais velho, receber uma homenagem por suas contribuições)	REALIZAÇÃO	
11. OBEDIÊNCIA (cumprir seus deveres e obrigações dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos)	NORMATIVO	
12. ESTABILIDADE PESSOAL (ter estabilidade no amanhã; ter uma vida organizada e planejada)	EXISTÊNCIA	
13. CONVIVÊNCIA (conviver com frequência com os vizinhos; fazer parte de algum grupo – social, religioso, esportivo, etc.; dedicar-se à família)	INTERACIONAL	
14. BELEZA (ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a exposições onde possa ver coisas belas)	SUPRAPESSOAL	
15. TRADIÇÃO (seguir as normas sociais do país; respeitar as tradições da sua sociedade)	NORMATIVO	
16. SOBREVIVÊNCIA (ter água, comida e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos).	EXISTÊNCIA	
17. MATURIDADE (sentir que conseguiu alcançar seus objetivos; desenvolver suas capacidades)	SUPRAPESSOAL	
18. GENEROSIDADE (fazer o bem para as pessoas; ser generoso, benevolente)	INTERACIONAL	
19. RACIONALIDADE (pensar antes de agir; agir de maneira lógica e racional)	RACIONALIDADE	
20. CRIATIVIDADE (ser criativo; gostar de temas originais)	AUTODIREÇÃO	
21. MATERIALIDADE (pensar no dinheiro e nos bens materiais)	REALIZAÇÃO	
22. FAMÍLIA (dedicar-se a sua família)	INTERACIONAL	
23. Entre os valores anteriores, qual é o seu principal valor como um princípio de vida (incluir um número de 1 a 22)		

Satisfação com as RECOMPENSAS – Responda com base no seu último emprego		
Questões	Indicadores	Base teórica
39. SALÁRIO (último salário).	Monetária	Camara (2006); Jensen, McMullen e Stark (2007)
40. BENEFÍCIOS (seguro de vida, assistência médica e odontológica, transporte, cesta básica, assistência a estudos, etc.)	Monetária	
41. RECONHECIMENTO (reconhecimento não monetário recebido pelo meu desempenho).	Não Monetária	
42. TRATAMENTO (maneira pela qual era tratado no trabalho).	Não Monetária	
43. AUTONOMIA (liberdade que tinha no meu trabalho).	Não Monetária	
44. RELACIONAMENTO (com os meus relacionamentos no trabalho).	Não Monetária	
45. CRESCIMENTO (com meu crescimento profissional).	Não Monetária	
46. APRENDIZADO (aprendizado que meu trabalho me proporcionava).	Não Monetária	
47. De uma maneira geral, estava satisfeito com a remuneração e as recompensas que recebia pelo meu desempenho profissional.	Monetária	
MOTIVAÇÃO – Responda com base no seu último emprego		
Questões	Indicadores	Base teórica
48. Tinha muita vontade de fazer meu trabalho.	Para o trabalho	Vroom (1964); Deci e Ryan (2000); Locke (2000); Locke e Latham (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steel e Konic (2006); Armstrong (2007)
49. Eu me esforçava no meu trabalho porque com ele me realizo na vida.	Para o trabalho	
50. Tinha muita disposição para me esforçar no trabalho.	Para o trabalho	
DESEMPENHO – Responda com base no seu último emprego		
Questões	Indicadores	Base teórica
51. Cumpria as tarefas de acordo com o que era determinado	Desempenho da Tarefa	Boorman; Motowidlo; Schimit (1997) e Boorman; Motowidlo (1997)
52. Tomava a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia		
53. Reconhecia que era o responsável pelos resultados do seu trabalho		
54. Recebia tarefas especiais (de confiança) para realizar		
55. Recebia reclamações por não executar corretamente o que lhe era dito		

56. Era orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fazia		
57. Realizava atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo	Desempenho de Contexto	
58. Era persistente em realizar as tarefas determinadas		
59. Tinha empolgação para realizar as tarefas determinadas		
60. Gostava de ajudar meus colegas de trabalho		
61. Obedecia às regras e os procedimentos determinados mesmo que inconvenientes		
62. Defendia os interesses da organização	Desempenho da Tarefa	
63. Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelo desempenho que você apresentava no trabalho:		