

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DAS METAS E RECOMPENSAS NA  
MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MINEIRO**

**WESLEI ALVES RODRIGUES**

Belo Horizonte – MG  
2009

**WESLEI ALVES RODRIGUES**

**A INFLUÊNCIA DAS METAS E RECOMPENSAS NA  
MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MINEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração:

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Doutor Mário Teixeira Reis Neto

Belo Horizonte – MG  
2009

Acervo: 52266

### Ficha Catalográfica

R696i  
2009  
Rodrigues, Weslei Alves  
A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro / Weslei Alves Rodrigues ; Orientador, Mário Teixeira Reis Neto. -- 2009.

132 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

Inclui bibliografia.

1. Motivação no trabalho – Estudo de Casos. 2 Servidores públicos – Minas Gerais - Estudo de casos. 3. Administração de recompensas e incentivos – Estudo de casos. I. Reis Neto, Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.3.054.8

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



148848

**658.3.054.8**  
**R696i**  
**2009**  
**Dissertações**  
**Ex.1 - C.I. Face-Fumec**


Dissertação intitulada “*A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro*”, de autoria do mestrando *Weslei Alves Rodrigues*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



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



Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade FUMEC



Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik – Universidade FUMEC



Prof. Dra. Kely César Martins de Paiva – Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 16 de setembro de 2009.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à memória de meu Pai, Cristóvão Luiz Rodrigues, pelo exemplo de caráter, honestidade e responsabilidade que inspirou minhas ações e me deu forças para chegar até aqui.

## AGRADECIMENTOS

À Wal (Graci), pelo exemplo, incentivo, companheirismo, compreensão e amor.

À minha mãe, Ana, pela preocupação, carinho e amor incondicional.

Às minhas irmãs, Solange e Luciana, pelo carinho, apoio e incentivo.

Aos meus irmãos, Lídio, Washington e Wellington, pelo auxílio na minha educação e formação, que foram fundamentais para eu chegar até aqui.

Ao meu orientador, professor Mário Reis, pela parceria, incentivo e direcionamento fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos professores e funcionários da FUMEC, em especial aos professores Cid e Gustavo, pelo apoio no meu projeto inicial, aos professores José Marcos e Zélia pelas contribuições na qualificação do projeto, e às funcionárias Cláudia, Vanda e Priscila, pela presteza e competência no apoio administrativo e logístico.

À Deusuete e Marcos Fontoura, pelo incentivo e apoio à minha participação e ingresso no curso de mestrado.

Ao Sr. Luís Otávio, Sr. Alex, Sr. Marcos Lourenço e à minha cunhada, Estelita, pela contribuição na pesquisa de campo junto aos órgãos estaduais.

Ao Marquinhos, Keila, Izabela e Daniele, pela contribuição na pesquisa de campo junto ao órgão municipal.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para este trabalho.

## RESUMO

O movimento de reforma e modernização da gestão no setor público brasileiro nas duas últimas décadas tem se pautado na lógica da administração pública gerencial. Essa nova forma de administrar contempla a adoção de ferramentas e gestão provenientes de empresas privadas, como a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos funcionários. Além do propósito de garantir maior eficiência e eficácia nas ações governamentais, um dos objetivos dessas mudanças é a garantia de maiores níveis de motivação no trabalho por parte dos servidores. Neste sentido, o presente estudo investigou a influência das metas e recompensas na motivação, por meio de uma *survey*, com variáveis quantitativas, numa amostra de 333 funcionários públicos de seis órgãos estaduais, e um municipal, do Estado de Minas Gerais, que já começaram a definir ou já possuem políticas de metas e recompensas na gestão. Para a análise dos dados e teste dos modelos hipotéticos, foi utilizado o método estrutural de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS). De maneira geral, os resultados obtidos confirmam, para o caso da amostra pesquisada no setor público mineiro, a influência das metas e recompensas na motivação no trabalho, conforme principais teorias sobre o assunto (LATHAM; LOCKE, 2002; PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007). A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. A importância das metas e o *feedback* também mostraram relação positiva e direta com a motivação, sem, no entanto, apresentarem significância estatística para a amostra pesquisada. A especificidade e o *feedback* em relação às metas influenciaram a motivação de forma significativa e indireta. O estudo, no entanto, não constatou a influência direta na motivação pelos seguintes fatores: valência das recompensas extrínsecas, expectativa, equidade, participação na definição das metas, dificuldade das metas, avaliação geral dos sistemas de metas e avaliação geral dos sistemas de recompensas. A aplicação do método CHAID revelou ainda que a motivação pode ser influenciada pela faixa etária, pelo nível hierárquico e pelos tipos de recompensas praticadas pelas instituições. Pessoas que recebem algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo, perceberam índices de instrumentalidade significativamente maiores que aquelas que não recebem.

Palavras-chave: Metas. Recompensas. Motivação. Setor Público.

## ABSTRACT

The management in the Brazilian public sector has passed through a process of reform and modernization over the past two decades. The methods and tools of private companies have influenced this new way of managing. Examples are setting targets and providing extra rewards to employees. The new strategy aims to provide more efficiency and effectiveness in governmental actions as well as ensure higher levels of motivation in public servants's work. In this sense, this study investigated the influence of goals and rewards in servant's motivation, through a survey with quantitative variables, covering a sample of 333 public officials from six state agencies, and a municipal one, in the state of Minas Gerais. All these institutions have already started to set policy goals and rewards management. For data analysis and testing of hypothetical models, we used the method of structural estimation by Partial Least Square (PLS). Overall, the results confirm the influence of goals and rewards in the work motivation as the main theories on the subject (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007), observing the sample surveyed in the Minas Gerais public sector. The studies proved that the workers' motivation is directly and significantly influenced by the internalization of the institutional mission, as well as by the instrumentality derived from rewards and self-efficacy in achieving the goals. The importance of goals and feedback also showed positive and direct relation with motivation. However, these factors don't result in statistical significance for the sample studied. The specificity and feedback related to goals previously set influenced the motivation levels in a significative and indirect way. On the other hand, the following factors had no direct influence on the motivation, according to our study: valence of extrinsic rewards, expectations, equity, participation in setting goals, difficulty level of the goals, general evaluation of the systems of targets and general assessment of the reward systems. The application of the CHAID method showed that motivation can be influenced by age, by hierarchical levels and by the types of rewards applied by institutions. People who receive some kind of extra reward, in addition to salary, perceived levels of instrumentality significantly higher than those who do not receive such rewards.

Keywords: Goals. Rewards. Motivation. Public Sector.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo da Teoria da Definição de Metas de Latham e Locke (1979).....	30
FIGURA 2 – Elementos essenciais da teoria da definição de metas e o ciclo do alto desempenho de Locke e Latham (2002).....	32
FIGURA 3 - Modelo de comprometimento de Locke et al. (1988).....	33
FIGURA 4 – Modelo de Motivação no Trabalho no Setor Público de Wright (2001).....	37
FIGURA 5 – Modelo de Motivação no Trabalho no Setor Público de Wright (2007).....	38
FIGURA 6 – Relação entre recompensa, esforço e desempenho individual de Porter e Lawler III (1968).....	42
FIGURA 7 – Modelo Hipotético I.....	48
FIGURA 8 – Modelo Hipotético II.....	51
FIGURA 9 - Modelo básico de pesquisa I – Completo.....	91
FIGURA 10 - Modelo básico de pesquisa I – Relações estruturais.....	92
FIGURA 11 - Modelo básico de pesquisa II – Relações estruturais.....	98
FIGURA 12 - Relações confirmadas no modelo hipotético II.....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra por faixa etária .....	60
GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra por sexo.....	60
GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra por estado civil.....	61
GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra por faixa salarial.....	62
GRÁFICO 5 – Distribuição da amostra por escolaridade .....	63
GRÁFICO 6 – Distribuição da amostra por relação de trabalho/vínculo empregatício.....	64
GRÁFICO 7 – Distribuição da amostra por tempo de empresa .....	65
GRÁFICO 8 – Distribuição da amostra por nível hierárquico na organização.....	66
GRÁFICO 9 – Distribuição da amostra por benefícios recebidos .....	67

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos.....	69
TABELA 2 - Dados ausentes por variável .....	71
TABELA 3 – Teste de parâmetros normais dos dados .....	73
TABELA 4– Medidas KMO de adequação .....	79
TABELA 5– Análise fatorial da escala de motivação.....	79
TABELA 6 – Confiabilidade das medidas do estudo.....	81
TABELA 7 - Avaliação da validade convergente das medidas .....	82
TABELA 8 - Avaliação da validade discriminante dos construtos.....	84
TABELA 9 – Médias das escalas por órgãos e por construtos .....	85
TABELA 10– Resultados parciais do teste CHAID .....	88
TABELA 11- Resultado das hipóteses do modelo I.....	93
TABELA 12- Resultado das hipóteses do modelo II .....	99

## LISTA DE SIGLAS

Esp – Especificidade

Dif – Dificuldade

Imp – Importância

Par – Participação

Fee – *Feedback*

Aut – Autoeficácia

Ava – Avaliação geral o sistema de Metas

Exp – Expectativa

Ins – Instrumentalidade

Equ – Equidade

Vale – Valência das recompensas externas

Vali – Valência das recompensas internas (valência da missão)

Per – Avaliação (percepção) geral do sistema de recompensas

Mot – Motivação

Q – Questão

H - Hipótese

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa .....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
1.3 Justificativas .....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Aspectos contextuais da administração pública .....	19
2.2 A motivação no trabalho .....	23
2.2.1 A motivação no setor público.....	26
2.3 Os efeitos das metas sobre a motivação no trabalho .....	28
2.3.1 Os efeitos das metas sobre a motivação no setor público.....	36
2.4 Os efeitos das recompensas sobre a motivação no trabalho.....	39
2.4.1 Os efeitos das recompensas sobre a motivação no setor público .....	45
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	47
3.1 Modelos hipotéticos.....	47
3.1.1 Modelo hipotético I .....	48
3.1.2 Modelo hipotético II .....	50
3.2 Tipo de pesquisa .....	54
3.3 Método de análise de pesquisa .....	55
3.4 Universo, amostra e seleção dos sujeitos.....	55
3.5 Coleta de dados.....	57
3.6 Tratamento e análise dos dados .....	58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	59
4.1 Descrição da amostra.....	59
4.1.1 Distribuição da amostra .....	59
4.1.2 Análise descritiva .....	68
4.1.3 Análise de dados ausentes .....	70
4.1.4 Análise da normalidade dos dados .....	73
4.1.5 Análise de outliers .....	75
4.1.6 Análise de linearidade e multicolinearidade.....	76
4.2 Análise da fidedignidade do instrumento de pesquisa.....	77
4.2.1 Análise da unidimensionalidade.....	78
4.2.2 Avaliação da confiabilidade e validade .....	80
4.3 Análise das médias por órgão e por construto.....	85
4.4 Análise de preditores por construto (método CHAID).....	87
4.5 Análise dos modelos hipotéticos .....	90
4.5.1 Análise do modelo hipotético I.....	90
4.5.2 Análise do modelo hipotético II .....	97
4.6 Discussão dos resultados .....	105
5 CONCLUSÃO.....	110
APÊNDICE A .....	123
APÊNDICE B.....	126
APÊNDICE C.....	129

## 1 INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas têm sido marcadas por um grande movimento de reforma na administração pública no Brasil. A questão central desse movimento é a adoção do conceito da “administração pública gerencial”. De acordo com Pereira e Spink (2006, p. 28) trata-se de uma nova maneira de enxergar a máquina pública que “emergiu na segunda metade deste século como resposta à crise do Estado, [...] como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao estado[...].” A administração pública deve ser mais eficiente e rápida no atendimento às demandas da sociedade. O ambiente de hoje exige “das instituições governamentais uma atuação mais parecida com a de organizações privadas, assumindo compromissos e responsabilidades perante os contribuintes” (SOUZA, 2005, p. 1). Pereira e Spink (2006, p. 7) atentam, no entanto, que a administração pública gerencial não consiste na simples importação do modelo empresarial, ela apenas reconhece que “as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições.” Behn (1998, p. 5) defende esse novo paradigma de gestão, pois acredita que o método tradicional da administração pública é “muito lento, burocrático, ineficiente, pouco responsivo, improdutivo”, ou seja, não produz os resultados que se espera de um governo.

A implementação desse novo conceito ganhou força no Brasil a partir da criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que foi elaborado, em 1995, pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado. De acordo com Ribeiro (2003, p. 1), esse Plano orientou-se “pela busca de um novo padrão de financiamento do setor público; [...] pela criação de novos modelos organizacionais e institucionais e [...] pela flexibilização e orientação do planejamento e da gestão para resultados [...]”. A administração pública gerencial influenciou a sistemática de planejamento a partir de 2000, uma vez que “re-introduziu a preocupação com a eficiência e a eficácia nas ações governamentais” (RIBEIRO, 2003, p. 2).

Esse movimento de mudança tem sido incentivado, no governo brasileiro, por concursos e competições de gestão, com previsão de premiações e incentivos voltados exclusivamente à participação de órgãos públicos ou possibilitando a candidatura destes, juntamente com

empresas privadas. O Prêmio Nacional da Gestão Pública (BRASIL, 2008), o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Governo do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2005) e o Prêmio ANTP de Qualidade da Associação Nacional de Transportes Públicos são alguns exemplos desses concursos. Algumas leis, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e Social (BRASIL, 2000) e programas como o “Programa Modernizando a Gestão Pública”, dos Governos dos estados de Minas Gerais, Alagoas, Sergipe, Pernambuco, Distrito Federal, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, o “Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA”, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, do governo federal, são outros mecanismos que têm contribuído de forma significativa para essa mudança.

A ação popular também se destaca nesse processo. Atualmente, o povo tem exercido maior pressão política sobre os governantes para garantir esforços de mudança. Isso tem ocorrido graças à democratização do acesso à informação. Os cidadãos passaram a ter mais consciência acerca dos seus direitos. Como consequência, eles estão interferindo de forma mais significativa nesse processo. Para Souza (2005, p. 1), “os contribuintes acompanham as ações públicas e exigem que o dinheiro que ‘investem’ no governo seja melhor gerenciado.” Behn (1998, p. 5) ressalta que “atualmente, cidadãos esperam que um governo produza resultados. Eles não toleram mais a ineficiência ou a ineficácia.

Outra questão relevante nesse processo é que o desempenho das empresas públicas tem representado importante forma de avaliar a gestão dos governantes. Reportagem recente do jornal *Estado de Minas* apresenta resultado de pesquisa realizada pelo instituto EM Data junto à população da cidade de Belo Horizonte. Ela mostra como o desempenho dos governos federal, estadual e municipal reflete nos níveis de popularidade dos respectivos governantes Lula, Aécio e Fernando Pimentel (ARANHA, 2008). Parcela significativa dos governantes já percebeu que uma boa avaliação da sua gestão pode representar, futuramente, o bom desempenho nas urnas.

De qualquer forma, independentemente das verdadeiras intenções e, ou, motivações dessa busca, a melhoria da gestão pública é sem dúvida uma causa nobre. Ela pode gerar benefícios significativos para a população, como a melhoria da qualidade dos serviços prestados, e pode beneficiar também os funcionários públicos. Nesse processo, eles podem ser contemplados com melhores práticas de gestão e desfrutar de maior qualidade de vida no trabalho. Alguns

desses resultados já podem ser percebidos junto aos governos que aderiram a algum programa de gestão pela qualidade ou de modernização da gestão. Exemplo disso é o Governo de Minas Gerais que, com a implementação do “Choque de Gestão”, conseguiu, dentre outros resultados, sanear suas contas, atrair mais investimentos para o Estado, garantir pagamentos em dia ao funcionalismo e gerar maiores oportunidades de emprego à população (VILHENA *et al.*, 2006).

Para cumprir os princípios da eficiência e eficácia, as instituições orientadas pela administração pública gerencial têm adotado ferramentas de gestão, que antes eram utilizadas apenas em instituições privadas. A definição de metas de desempenho e a previsão de recompensas (premiações extras) vinculadas ao alcance das metas são algumas dessas ferramentas. Em Minas Gerais, por exemplo, o Governo do Estado adotou, por meio de legislação específica, um sistema denominado “acordo de resultados”. Neste sistema, são pactuadas metas de desempenho entre os dirigentes de órgãos e entidades do poder executivo que, caso sejam alcançados, podem garantir premiações em dinheiro aos servidores (VILHENA *et al.*, 2006).

Essa nova forma de gestão representa uma sensível mudança nas relações de trabalho nas instituições públicas, pois pode produzir alterações significativas nas atitudes e comportamentos dos funcionários. São essas atitudes e comportamentos, sobretudo no serviço público, que têm preocupado pesquisadores da temática e gestores dessas instituições. Essa preocupação emerge da importância que as pessoas representam e do seu papel nos resultados das instituições. Davel e Vergara (2001, p. 31) sugerem que “pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica”. As organizações públicas são, em sua essência, empresas prestadoras de serviços. Portanto, especialmente nessas organizações, as pessoas devem representar o centro das atenções. Se o produto ofertado é o serviço, e o serviço é prestado por pessoas, há uma relação inevitável entre a qualidade dos serviços e a “qualidade” das pessoas. Loverlock e Wirtz (2006, p. 258) afirmam que “por trás da maioria das organizações de serviços bem-sucedidas de hoje está o sério compromisso com a gestão eficaz de recursos humanos...”.

Essa relação de interdependência entre pessoas e resultados evidencia a importância e a necessidade do investimento na gestão dos recursos humanos nas instituições públicas. Nesse sentido, a motivação dos funcionários no trabalho aparece como um dos fatores mais críticos.



Para Wright (2001), ela consiste em um dos grandes desafios da gestão pública. Por outro lado, pode fazer a diferença nos resultados apresentados por uma organização, devido à sua estreita relação com o desempenho (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). A motivação dos funcionários no trabalho está associada a diversos fatores que permeiam o ambiente organizacional. A definição de metas e a concessão de recompensas, objetos do presente estudo, são alguns desses fatores. Eles podem ter influência significativa sobre a motivação dos funcionários no trabalho (LATHAM; LOCKE, 1979; LEVINSON, 2003; LOCKE, 1968, 1982; LOCKE *et al.*, 1988).

Na sequência desta dissertação, são apresentados: questão de pesquisa, objetivos, justificativas, referencial teórico, metodologia de pesquisa, apresentação e análise dos resultados, conclusão e referências consultadas. No referencial teórico foram explorados os principais construtos relacionados à proposta da investigação: a motivação no trabalho, as metas e as recompensas. Como a pesquisa propõe uma análise no ambiente do setor público, a literatura referente a este setor também é revisada, nos mesmos moldes.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A questão que orienta a investigação aqui proposta é: como as metas e as recompensas praticadas pelas instituições influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar como as metas e recompensas praticadas pelas instituições influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como os funcionários públicos percebem e avaliam as metas nas instituições onde trabalham;
- Identificar como os funcionários públicos percebem e avaliam as recompensas nas instituições onde trabalham;
- Identificar os níveis de motivação dos funcionários públicos no trabalho;
- Estudar as relações existentes entre as metas, as recompensas e a motivação no trabalho, segundo as hipóteses propostas;
- Estudar como as características individuais se relacionam com as metas, as recompensas e a motivação;
- Validar o questionário utilizado para a medição dos construtos;
- Validar os modelos hipotéticos propostos para caracterizar as relações entre metas, recompensas e motivação.

### 1.3 Justificativas

Como já foi mencionado anteriormente, a motivação é um dos fatores críticos e um dos grandes desafios no setor público (WRIGHT, 2001). Ao mesmo tempo, pode fazer a diferença nos resultados apresentados por uma organização devido a sua estreita relação com o desempenho (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Neste sentido, fica evidente a importância de qualquer estudo que se proponha abordar o tema motivação no setor público.

A maior parte das pesquisas que embasam evidências da relação entre metas, recompensas e motivação tem sido realizada no ambiente de empresas privadas. No Brasil, além da carência de estudos no setor público envolvendo a temática, a definição de metas e a concessão de recompensas extras são práticas ainda muito incipientes. Essas ferramentas de gestão, que já possuem ampla utilização na iniciativa privada, ainda são pouco exploradas tanto pelos gestores quanto pelos pesquisadores da administração pública brasileira. Desta forma, este estudo torna-se necessário para enriquecer as teorias sobre o assunto e orientar os gestores

públicos a alcançarem níveis mais elevados de motivação por parte dos funcionários dessas instituições. Na medida em que o estudo clarifica as relações existentes entre metas, recompensas e motivação, ele sinaliza os melhores caminhos e as questões mais importantes a serem tratadas pela organização, no sentido de tornar o ambiente de trabalho mais propício à motivação e ao alto desempenho.

Apesar de ainda pouco exploradas no setor, as metas e recompensas estão sendo utilizadas em um número cada vez maior de órgãos públicos brasileiros. Em Minas Gerais isso já ocorre em vários órgãos estaduais, a partir da implementação do “Choque de Gestão”, e começa a ocorrer também em órgãos da Prefeitura de Belo Horizonte, com a implementação do programa “BH Metas e Resultados”. Diante dessa realidade, o presente estudo revela-se necessário e oportuno, ao ser realizado com funcionários públicos mineiros, pois pode contribuir com conhecimento e informações importantes nesse processo de mudanças.

De maneira geral, os resultados dessa pesquisa podem contribuir para a melhoria da gestão de pessoas e de resultados no setor público. Eles podem também orientar outros estudos ou até novas políticas no setor. Uma administração pública eficiente e eficaz torna-se cada vez mais necessária para atender às demandas da economia e da sociedade. Além disso, ela pode gerar benefícios significativos para a qualidade de vida da população e dos próprios servidores públicos. Uma gestão efetiva pode promover um ambiente de trabalho mais agradável para os funcionários. Funcionários motivados podem produzir melhores resultados na prestação dos serviços e, geralmente, estão mais satisfeitos com o trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O setor público difere do setor privado em muitos aspectos. Ele possui peculiaridades, relacionadas à história, ao funcionamento e ao contexto no qual está inserido, que devem ser consideradas quando o assunto é comportamento de pessoas nas organizações. Portanto, antes de partir para a análise da motivação no ambiente do serviço público, é importante conhecer alguns aspectos importantes do contexto da administração pública.

### **2.1 Aspectos contextuais da administração pública**

Um dos principais aspectos a serem considerados em estudos comportamentais é a cultura, pois ela se relaciona de forma inevitável com o comportamento humano. Essa relação é também observada no interior das instituições. Neste sentido, a cultura organizacional revela-se como um importante fator a ser analisado no caso deste estudo, embora não seja o seu foco. Tagliapietra e Bertolini (2007, p. 1) acreditam que “como a cultura representa a base de valores aceito por uma sociedade, esses valores se refletem internamente nas organizações”. Lima e Albano (2002, p. 1) compartilham dessa assertiva, pois afirmam que “o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização”. Para Fleury e Fischer (1989, p. 117) a cultura também possui capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional. Além de agir como elemento de comunicação e consenso, ela oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Para entender a cultura organizacional predominante no setor público brasileiro, torna-se necessário conhecer alguns traços da cultura brasileira. Lima e Albano (2002, p. 1) entendem que a cultura nacional, a regional e até mesmo a inter-regional interferem na cultura de cada organização. Para os autores, essa interferência ocorre “nos relacionamentos, padrões de conduta, forma de administração, enfim, preceitos de cada organização”. Freitas (1991) acredita que o conhecimento dos traços brasileiros, que são características gerais e comuns à maioria do povo brasileiro, são de suma importância para realizar uma análise organizacional. A autora entende que os traços da cultura brasileira que se destacam são: a hierarquia,

representada pela tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais, o distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos inferiores; o personalismo, que é caracterizado pela sociedade baseada nas relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo; a malandragem incutida no típico “jeitinho brasileiro” e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social; o sensualismo, caracterizado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais; e, finalmente, o traço aventureiro que define o tipo que tem aversão ao trabalho manual e metódico e é mais sonhador do que disciplinado (FREITAS, 1991).

Como já dito anteriormente, os traços culturais da população brasileira são internalizados nas organizações. Isso ocorre em organizações de todos os setores. No caso do setor público brasileiro, Carbone (2000) classifica as características culturais em dois grandes grupos: aquelas que dificultam a mudança e aquelas que facilitam a mudança. No primeiro grupo são relacionadas as seguintes características: 1) Burocratismo - excessivo controle de procedimentos que gera engessamento, complicações e falta de foco na administração; 2) Autoritarismo e centralização - excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; 3) Aversão aos empreendedores - ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente; 4) Paternalismo - alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes; 5) Levar vantagem - permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços; 6) Reformismo - desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia. No segundo grupo, como características que facilitam a mudança, o autor cita as seguintes: 1) Flexibilidade, mobilidade, mutabilidade e alta criatividade – facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais. “Jeitinho” extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento; 2) Boa convivência intercultural: facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos. Boas perspectivas de convivência num cenário globalizado. Diversidade potencializadora e saídas inusitadas; 3) Alegria, simpatia e festividade: relacionamento e sistemas de apoio informais baseados na afinidade e complementaridade. Desenvolvimento de lideranças e grupos informais, tecendo redes de influência. Clima de trabalho corporativo, alegre, criativo e favorável.

Pires e Macêdo (2006) reforçam algumas dessas constatações. Para eles, as organizações públicas brasileiras são caracterizadas pela burocracia, autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade, a interferência política externa à organização e a ingerência política. Os autores reforçam que é esta cultura que orienta a prática de gestão das organizações públicas.

Alcadipani e Crubellate (2003), porém, recomendam cautela com as generalizações observadas por diversos estudiosos da cultura brasileira. Eles lembram que a característica mais importante a ser considerada na interpretação da cultura organizacional brasileira é a heterogeneidade. Qualquer análise que despreze essa característica é considerada superficial pelos autores.

De maneira geral, percebe-se que alguns traços representativos das instituições públicas brasileiras advêm da própria estrutura organizacional. A estrutura refere-se à forma pela qual a instituição se compõe e se organiza para atender ao seu propósito. De acordo com Donaldson (1999, p. 105):

[...] estrutura é o conjunto de relacionamentos que são estabelecidos entre os membros da organização, incluindo os relacionamentos de autoridade e de subordinação (organograma da organização) assim como os comportamentos requeridos pelos seus regulamentos e os padrões de comunicação e de comportamento, em especial os relacionados com a tomada de decisão.

Morgan (1996, p. 36) observa que:

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Existem, atualmente, vários modelos estruturais que, por suas características, cumprem relativamente bem os propósitos relacionados às necessidades estratégicas das organizações que os adotam. No caso específico do serviço público, o modelo burocrático caracterizado por Weber (2002), com algumas alterações, ainda tem sido o mais utilizado, uma vez que viabiliza o atendimento a uma série de regras peculiares a esse setor. No sistema burocrático, a organização é projetada tal qual uma máquina, para desempenhar funções específicas, sendo que cada parte dessa máquina contribui para o máximo desempenho do conjunto. A autoridade é legitimada por meio de um sistema de regras e procedimentos estruturados em

cargos e funções. “Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, unidade, subordinação rigorosa, redução de atrito e dos custos de material e pessoal – são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática” (WEBER, 2002, p. 150).

Souza (2005) observa a questão da burocracia sob dois ângulos:

Em alguns momentos, o desenho da Administração Pública Brasileira procura aproximar-se desse ideal de burocracia weberiana, profissionalizada, não comprometida com patronagem, regida pela imparcialidade no tratamento das questões e pelo respeito à Lei ou ao Estatuto mas, por outro lado, resvalando para o excessivo tecnocratismo, próprio do ethos de certos corpos da elite burocrática. Em outros momentos, no entanto, vence a cultura patrimonialista, centrada na figura de um chefe político, carismático (líder messiânico) ou tradicional (patriarca ou “coronel”) que seja; nesses períodos, os desenhos organizacionais, o uso dos cargos, efetivos ou temporários, de carreira ou em comissão, se caracterizam por baixa profissionalização e, por indicações e/ou designações sem levar em consideração o mérito de seus ocupantes.

Saraiva (2002) observa que “a lógica burocrática é responsável por uma dinâmica complexa entre os funcionários e a organização, com reflexos perceptíveis sobre a cultura da organização, que apresenta significativa influência das normas internas”. O autor acredita que a burocracia pública têm influência significativa sobre o desempenho e a cultura peculiar da organização. Para ele “a burocracia é tão enraizada, que remete à idéia de imobilidade, uma vez que formas alternativas de organização são rejeitadas – ou aceitas até a fase de implementação de mudanças – tal a força dos preceitos reguladores vigentes”.

O fato é que a opção por modelos estruturais alternativos ao burocrático pelas instituições públicas não é tão simples como pode parecer. Apesar de algumas organizações públicas já terem incorporado conceitos mais modernos na gestão, mudando em parte suas estruturas, verifica-se que a essência do modelo burocrático permanece. As leis existentes no país, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e Social (BRASIL, 2000), a Constituição Federal (BRASIL, 1994), os estatutos dos servidores públicos, dentre outras, ainda induzem os gestores públicos a se apoiarem na estrutura burocrática como forma de garantir o rigor e o controle necessários ao cumprimento de suas obrigações.

Além das questões já citadas, observa-se que as instituições públicas são impactadas por diversas questões externas a seus domínios: a economia, a política, a legislação, questões sociais, dentre outras. Segundo Dussault (1992, p. 13), “As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sócio-político: seu quadro de

funcionamento é regulado externamente [...] seus objetivos são fixados por uma autoridade externa”. Essas pressões e interferências do ambiente sócio-político sobre as organizações públicas, principalmente nas questões relativas às diretrizes e à própria gestão, também representam um grande problema para a gestão de pessoas nessas instituições. A descontinuidade de governos, políticas e diretrizes de gestão, muitas vezes causam efeitos desastrosos na gestão e, conseqüentemente, na motivação dos funcionários.

## 2.2 A motivação no trabalho

A literatura apresenta diversas definições para a motivação. A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. De acordo com Bergamini (1997, p. 31), “essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A autora acredita que “O caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”. Para Mowen e Minor:

A motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. Ela é constituída de várias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento. A motivação começa com a presença de um estímulo que impulsiona o reconhecimento de uma necessidade. (MOWEN; MINOR, 2003, p. 90)

Solomon (2002) acredita que a motivação tem relação com processos que determinam que as pessoas se comportem da forma como se comportam. Reis Neto e Marques (2004, p. 2) entendem que “a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”. Para Decenzo e Robbins (2001, p. 60) “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Luthans (1998, p. 161) define a motivação como um processo originário de uma deficiência ou então de uma necessidade física ou psicológica. Para ele, seria esse processo o responsável por ativar o comportamento direcionado a um objetivo ou incentivo. Para Freitas:

A motivação é, então, sem sombra de dúvida, responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma



determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da ação humana. Assim, a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa (FREITAS, 2006, p. 22 ).

Quanto à maneira pela a qual a motivação se processa no indivíduo, a maior parte dos autores concorda que é por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos. Para Araújo (2006, p. 51), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) não acreditam na existência de fatores motivacionais universais. Para eles, os fatores variam de indivíduo para indivíduo, variam ao longo do tempo e podem ser fruto da interação do indivíduo com o grupo.

De qualquer forma, a necessidade de entender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas impulsiona muitas pesquisas. De acordo com Souza (2001, p. 23), o estudo da motivação humana representa [...] “uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamento”. Para Bergamini (1997, p. 30), é uma tentativa de “conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina”.

No campo organizacional, esses estudos são centrados na motivação no trabalho. Trata-se de um fator crítico de sucesso de uma organização devido à sua estreita relação com o desempenho. A motivação pode produzir melhoria no desempenho individual e de grupos quando se encontra aliada à convergência de competência, esforços e um sistema de gestão eficaz (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Existem diversas teorias e crenças relacionadas à motivação e à maneira pela qual ela se processa no indivíduo, o que torna esse tema alvo de polêmica e divergências no campo organizacional. Apesar dessas divergências, Bergamini (1997, p. 37) acredita que essas teorias “se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano como tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”. Lashey e Lee-Ross (2003) classificam essas teorias em dois grupos, de acordo com o foco. Para eles, o primeiro grupo foca a satisfação das necessidades dos indivíduos; o segundo, foca o processo cognitivo envolvido a partir da criação de prioridades em função das necessidades motivacionais de cada um.

Para Freitas (2006, p. 23) “o grupo das teorias das necessidades [...] destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades”. A autora relaciona as seguintes teorias como parte desse grupo: a Teoria das Necessidades, de Maslow, a Teoria das Necessidades, de Frederick Herzberg, a Teoria das Necessidades, de Alderfer (ERG) e a Teoria das Necessidades, de McClelland. Com relação às teorias cognitivas, a autora acredita que elas “[...] focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação”. As teorias que se enquadram nesse grupo são: a Teoria da Equidade, a Teoria do Reforço, a Teoria da Definição de Metas e a Teoria das Expectativas.

No grupo das teorias das necessidades, duas delas podem ser consideradas referenciais. A Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Na Teoria dos Dois Fatores, Herzberg (2003) trata os fatores relacionados à gestão como higiênicos e de satisfação. Os fatores higiênicos são aqueles caracterizados por se localizarem no ambiente externo e abrangerem todos os benefícios que a organização oferece a seus empregados, tais como a política e administração da empresa, a supervisão, o relacionamento com colegas e chefes, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança. Eles são tratados de higiênicos, pelo autor, pelo fato de serem essencialmente preventivos, pois, quando não estão presentes e adequados, podem gerar insatisfação. No entanto, o autor constatou que a recíproca dessa situação não conduz necessariamente à satisfação e, sim, à não-insatisfação. Esses fatores também são conhecidos como fatores de contexto ou fatores extrínsecos. Já os fatores de satisfação, ainda segundo o autor, são aqueles provenientes da posição ocupada pelo empregado na empresa, ou seja, a responsabilidade com as atividades que realiza, o reconhecimento do seu trabalho e o crescimento profissional. Esses fatores, segundo o autor, podem conduzir os empregados a possíveis graus de insatisfação, à satisfação plena ou quase plena. Eles também são conhecidos como fatores internos ou intrínsecos.

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow (1971) defende que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de necessidades de cinco categorias. A primeira e mais básica, que ele chamou de fisiológica, inclui a satisfação das necessidades básicas do corpo. Logo após vem a segurança, que inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais.

A terceira é a social, englobando as necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento. A quarta é a estima, que contempla os fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como o status, o reconhecimento e a atenção. A quinta e última é a autorealização: contém a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, que inclui o crescimento, o alcance do próprio potencial e o desenvolvimento.

Existem outras teorias relacionadas às necessidades que apresentam pequenas variações da teoria das necessidades, de Maslow. De acordo com Araújo (2006), tanto a Teoria ERG quanto a Teoria das necessidades, de McClelland, reforçam e complementam a Teoria das necessidades, de Maslow. O autor salienta que, para a Teoria ERG, “múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão da necessidade de nível inferior”. Já a Teoria das necessidades, de McClelland, ainda segundo o autor, enfoca três necessidades: realização, poder e associação.

A questão proposta para o presente estudo encontra embasamento principalmente nas teorias classificadas acima como cognitivas, com destaque para a teoria das expectativas e a teoria da definição de metas. Essas teorias são apresentadas em tópicos específicos na sequência deste documento.

### **2.2.1 A motivação no setor público**

Algumas características peculiares das instituições do setor público influenciam a motivação e o comportamento dos empregados de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. Para Houston (2000), as pessoas ocupadas no setor público têm valores e motivos diferentes daqueles empregados em organizações privadas. Crewson (1997) reforça que, além de motivações, os funcionários públicos têm também expectativas diferentes em relação a empregados de empresas privadas. Ele ressalta que no estudo do comportamento humano nas organizações não se pode confiar apenas em suposições e técnicas do setor privado. Esses

estudos devem contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos empregados e os padrões de resultados posteriores.

Uma das características mais marcantes do setor público está na própria essência do trabalho prestado pelas instituições. Todas elas são criadas com o objetivo de prestar serviços importantes, que interferem direta ou indiretamente na qualidade de vida da população. Desta forma, as pessoas que trabalham no setor público são automaticamente inseridas neste contexto. Por meio do seu trabalho, elas podem contribuir para o alcance dessa nobre missão. Essa nobreza da missão é percebida por muitos autores como o mais potente fator de motivação dos empregados de empresas públicas para o trabalho. Para Mann (2006), o motivo para servir o bem público é prevacente na força de trabalho das instituições públicas e essa diferença deve ser aproveitada como força motivadora pelos gestores. Chanlat (2002, p. 7) reforça esse entendimento ao afirmar que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”. O autor acredita que a reflexão sobre a motivação no trabalho no setor público passa obrigatoriamente pela importância e pelo papel que representa a ética do bem comum, inerente ao tipo de trabalho desenvolvido nesse setor. Para ele “Ao introduzir práticas de gestão oriundas do setor privado, os reformadores [...] podem afetar o que fundamenta a ação de utilidade pública no que ela tem de mais específico, a ética do interesse geral e a defesa da justiça”. Moynihan e Pandey (2007) reforçam que as organizações públicas têm oportunidade e responsabilidade de criar um ambiente que permita aos trabalhadores sentirem que estão contribuindo para o bem público.

Alguns autores enxergam também outras questões como determinantes ou influenciadoras da motivação no setor público. Para Brewer (2000), várias teorias e profissionais da administração pública concordam que existe uma predisposição de algumas pessoas para o trabalho no serviço público. Segundo o autor, essa predisposição se relaciona a quatro concepções: os indivíduos que detêm essas concepções são referidos como samaritanos, comunitaristas, patriotas e humanitários. De acordo com Perry (1997), a motivação dos indivíduos no serviço público se desenvolve a partir da exposição a uma variedade de experiências, algumas associadas à infância, algumas associadas à religião e algumas associadas à vida profissional. Moynihan e Pandey (2007) estudaram o papel desempenhado pelos fatores organizacionais na definição da motivação no serviço público, por meio de pesquisa com gestores de serviços humanos e de saúde. Seus achados reforçaram o papel do

contexto sócio-histórico na motivação no setor público e mostraram que a motivação tem relação positiva com o nível de educação do empregado, sua filiação em organizações profissionais, a autoridade hierárquica e os esforços de reforma.

Alguns autores concordam que existem as diferenças, mas fazem uma avaliação distinta do impacto dessas diferenças na motivação no setor público. De acordo com Baldwin (1987), as diferenças entre setor público e privado, frequentemente citadas na literatura, não têm impacto substancial na motivação. Buelens e Broeck (2007) reforçam essa crença, pois acreditam que as diferenças nos níveis hierárquicos são determinantes da motivação mais importantes que as diferenças entre os setores público e privado. Suas pesquisas indicaram ainda que a maior parte das diferenças observadas entre esses setores foi totalmente ou parcialmente explicada pelas diferenças no conteúdo do trabalho, e não pelo próprio setor.

É importante ressaltar que a maior parte dos estudos e constatações apresentadas pelos autores citados acima não foi realizada no Brasil. Foram encontrados poucos estudos sobre motivação, tendo como ambiente o setor público brasileiro, e a maior parte dos encontrados mostrou-se superficial ou irrelevante para o presente estudo. Desta forma, permanecem dúvidas sobre a validade de algumas dessas assertivas para o caso do setor público brasileiro.

### **2.3 Os efeitos das metas sobre a motivação no trabalho**

A garantia de bons níveis de desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais representam atualmente, para as empresas e instituições, mais do que uma simples pretensão. Trata-se de uma questão de sobrevivência. Acontece que, em muitos casos, falta clareza nesses objetos e, conseqüentemente, os gestores não sabem exatamente o que esperam de seus empregados. Outra situação muito comum é que, apesar de os objetivos serem claros para a alta gestão, não são suficientemente claros para os empregados. Para garantir o sucesso das instituições, é fundamental que esses objetivos sejam bem claros para gestores e empregados, mas isso ainda não é tudo. É preciso que todos saibam o que precisa ser feito, queiram fazer e saibam como fazer. Neste sentido, para serem realmente efetivas, as ferramentas de gestão devem ser capazes de resolver esses problemas.

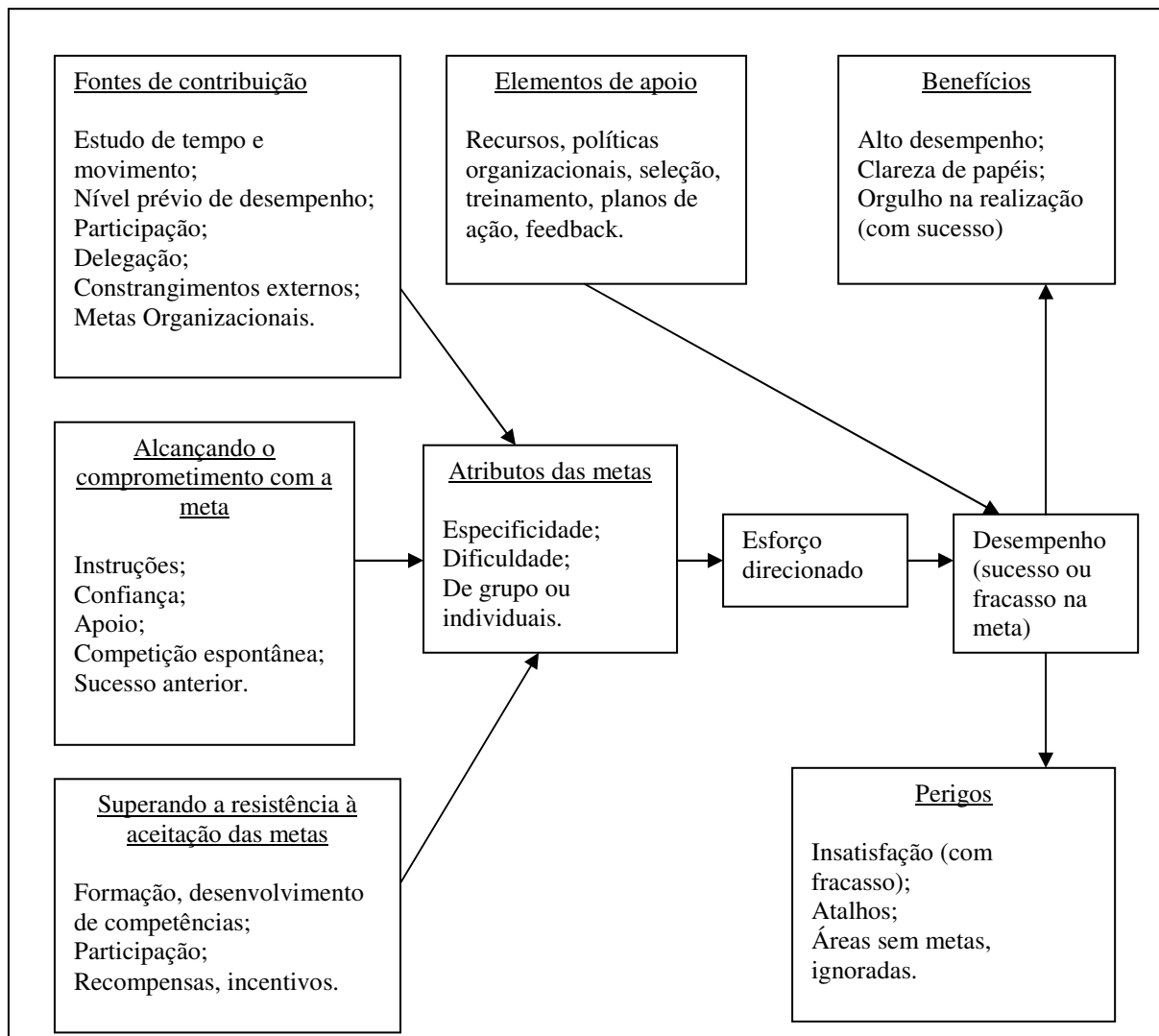
A definição de um sistema de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados. A meta tem uma função importante de direcionamento do esforço e das ações. De acordo com Locke e Latham (2002), a meta consiste no objetivo ou alvo de uma ação. Para Reis Neto e Marques (2004, p. 7) “as metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar”. Quando o funcionário tem clareza daquilo que precisa buscar, torna-se mais fácil canalizar energias para alcançar o resultado. As metas, principalmente as individuais, conferem essa clareza. Para Latham e Locke (1979), a definição de metas, além de ser mais efetiva que outros métodos, pode representar o principal mecanismo pelo qual esses outros incentivos afetam a motivação.

Locke e Latham (2002) acreditam que as metas têm efeitos sobre o desempenho por meio de quatro mecanismos: 1) Eles acreditam que as metas possuem uma função diretiva, ou seja, elas direcionam a atenção e os esforços para atividades relevantes e afastam das atividades irrelevantes para o seu alcance; 2) Para eles, as metas têm uma função energizante, ou seja, quando elas são mais difíceis, conduzem a esforços maiores; 3) As metas afetam a persistência. Quando elas são difíceis, por exemplo, exigem esforço por um tempo maior; 4) As metas afetam a ação de forma indireta pelo fato de conduzirem ao despertar, descoberta e, ou, uso de conhecimentos e estratégias relevantes para a tarefa.

De acordo com Latham e Locke (1979), algumas características são essenciais para a composição de um sistema de metas efetivo, ou seja, que tenha efeitos práticos sobre a motivação, esforço e desempenho dos empregados. Eles acreditam que existe uma relação entre a dificuldade da meta e o desempenho. Em suas pesquisas, verificaram que o maior nível de esforço e desempenho são alcançados quando a tarefa é moderadamente difícil. Para os autores, metas fáceis conduzem a baixos níveis de desempenho. Elas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis. Eles verificaram ainda que, se as metas, além de difíceis, são também específicas, podem conduzir a desempenhos ainda superiores. Para eles, orientar as pessoas apenas a fazer o seu melhor, sem definir metas, não produz efeitos significativos sobre o desempenho. Para Locke e Latham (2002), nas tarefas que são mais difíceis, as metas de aprendizado podem ser superiores às metas de desempenho.

Locke *et al.* (1988) acreditam que a definição de metas resulta mais facilmente em melhores desempenhos quando: 1) os funcionários possuem habilidade suficiente para alcançar as

metas; 2) recebem *feedback* do seu progresso em relação ao alcance da meta; 3) o gerente dá suporte e é encorajador; 4) são concedidas recompensas, tais como dinheiro, para empregados que alcançam as metas; 5) há aceitação das metas por parte dos empregados. Algumas dessas assertivas são também observadas no modelo de definição de metas de Latham e Locke (1979) na Figura 1.



**FIGURA 1 - Modelo da Teoria da Definição de Metas de Latham e Locke (1979)**

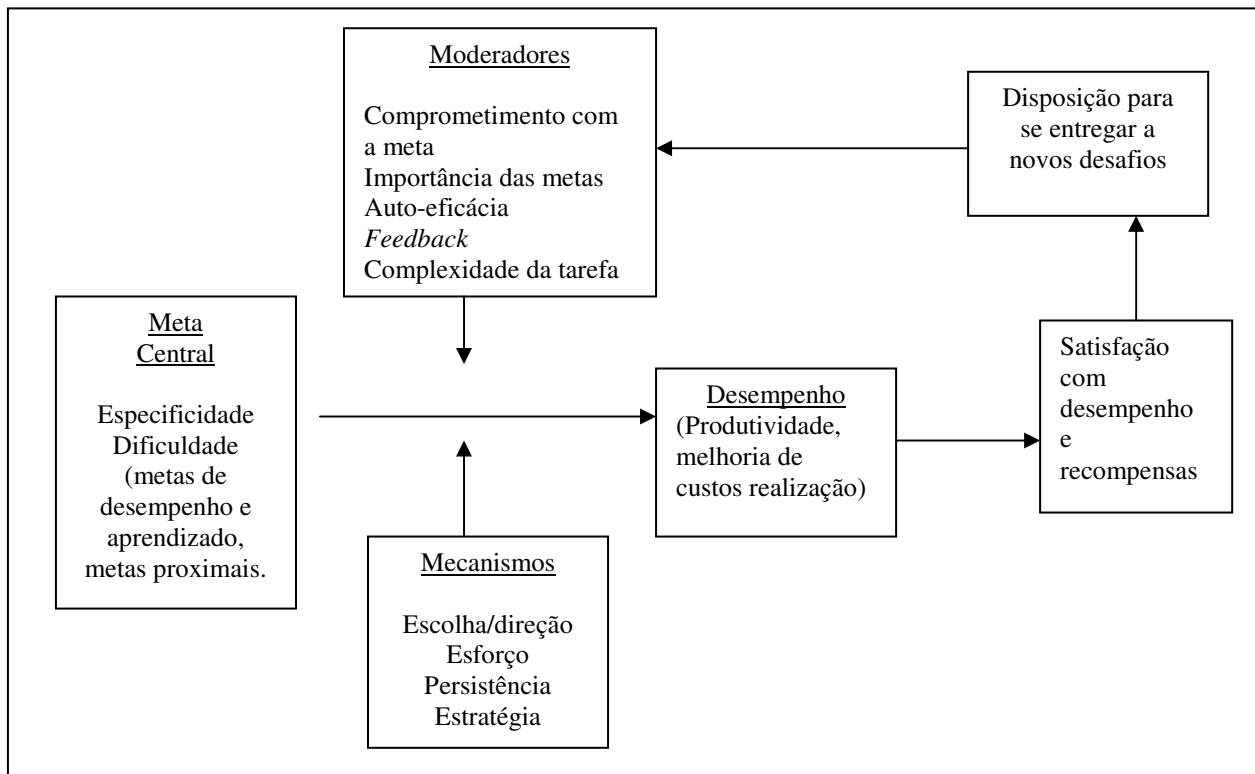
Fonte: LATHAM; LOCKE, 1979. (Adaptação)

No modelo proposto, o desempenho (sucesso ou fracasso no alcance da meta) pode gerar benefícios ou alguns perigos para a instituição. Os principais benefícios são o alto desempenho, a clareza dos papéis e o orgulho na realização da tarefa, por parte do empregado, quando ela é desempenhada com sucesso. Os principais perigos são: a insatisfação do empregado no caso de fracasso no alcance da meta, o uso de atalhos indesejados para o

alcance das metas e o risco de áreas ou atividades, para as quais não foram definidas metas, serem ignoradas pelos empregados. O modelo mostra também que desempenho é afetado diretamente pelo esforço direcionado à tarefa e por elementos de apoio, tais como recursos, políticas organizacionais, processos de seleção, treinamentos, planos de ação e *feedback*. O esforço direcionado à tarefa é afetado diretamente pelos seguintes atributos da meta: especificidade, dificuldade e o fato de as metas serem de grupo ou individuais. Esses atributos podem ser afetados por diversos fatores que foram classificados em três grupos pelos autores. O primeiro grupo é composto pelas fontes de contribuição, tais como: estudos de tempo e movimento na execução das tarefas, estudo do nível de desempenho prévio, participação, delegação, constrangimentos externos e metas organizacionais. O segundo grupo corresponde aos fatores que contribuem para o comprometimento com a meta, ou seja, instruções aos empregados, confiança, apoio gerencial, a competição espontânea e o sucesso anterior. O terceiro grupo contempla os fatores que contribuem para reduzir a resistência à aceitação das metas por parte dos empregados. São eles: a formação adequada, o desenvolvimento de competências, a participação e as recompensas e incentivos proporcionados aos empregados

A Figura 2 apresenta um modelo mais recente da teoria. Ele destaca os elementos essenciais da teoria da definição de metas de Locke e Latham (2002). Neste modelo, o desempenho inclui aspectos como produtividade, melhoria de custos e realização e é afetado diretamente por três grupos de fatores. O primeiro grupo é composto pelos fatores que, segundo os autores, atuam como moderadores. São eles: o comprometimento do empregado com a meta, a importância que os empregados atribuem às metas, a autoeficácia do empregado, o *feedback* recebido pelo empregado sobre seu desempenho com as metas e o nível de complexidade da tarefa. O segundo grupo contempla as questões centrais das metas, como a especificidade, dificuldade e se elas são de desempenho, de aprendizado ou se são proximais. O terceiro grupo é composto por outros mecanismos como: escolha da tarefa, direção, esforço empregado na execução, persistência e estratégia utilizada. O modelo mostra ainda que o desempenho e as recompensas podem gerar satisfação nos empregados. Essa satisfação afeta a disposição dos empregados a se entregarem a novos desafios. Esse processo proporciona um *link* de retroalimentação nos moderadores citados acima.





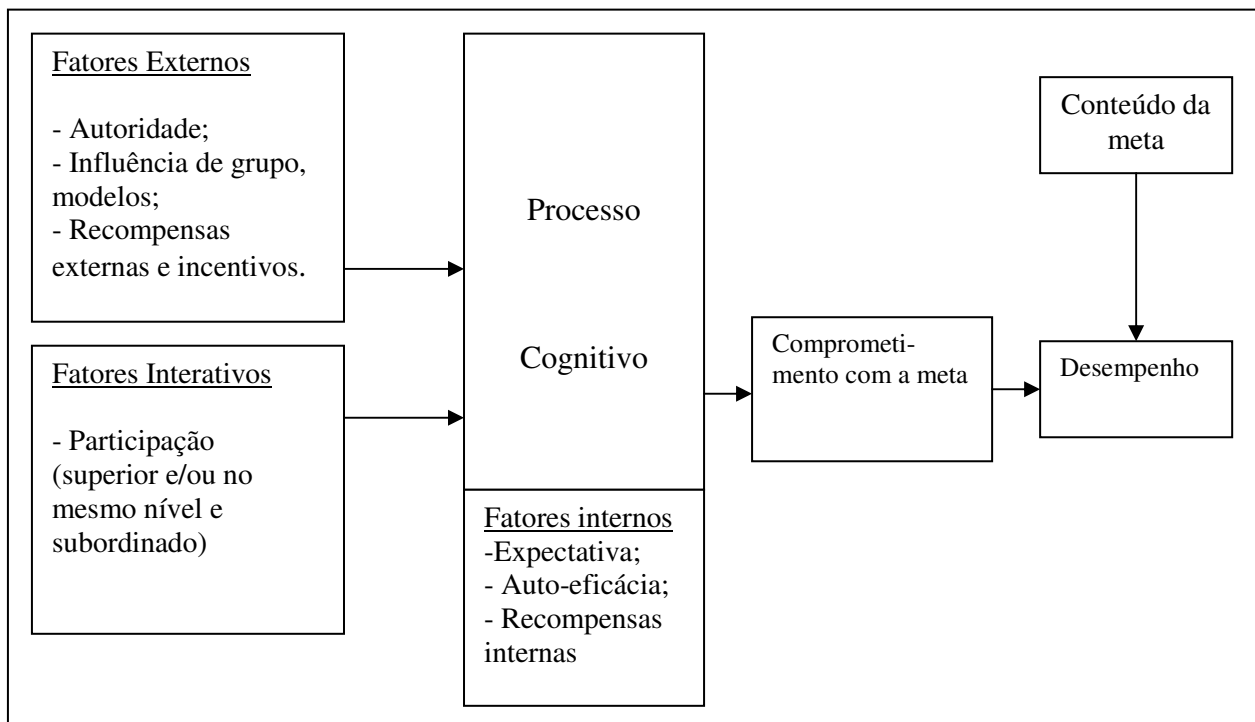
**FIGURA 2 – Elementos essenciais da teoria da definição de metas e o ciclo do alto desempenho de Locke e Latham (2002).**

Fonte: LOCKE; LATHAM, 2002. (Adaptação).

Alguns construtos ainda não esclarecidos anteriormente merecem destaque neste modelo. É o caso da importância das metas, da autoeficácia, do *feedback* e da complexidade da tarefa. Quanto à importância das metas, os autores acreditam que os empregados são mais motivados a alcançar metas que lhes pareçam importantes e relevantes de alguma forma. As metas podem ser vistas pelos empregados como importantes, de forma natural, pelo próprio contexto do trabalho, ou pela sua vinculação a algum tipo de incentivo ou recompensa. A autoeficácia corresponde à crença dos empregados na própria capacidade para o alcance das metas. Ela também tem efeitos importantes sobre a motivação e é definida principalmente pela competência do empregado para o desempenho das tarefas. Na composição da competência, são importantes outros fatores já citados, tais como treinamento, capacitação, estratégia, nível de esforço e dificuldade da tarefa. Os autores acreditam também que, para garantir efetividade no processo da motivação e desempenho, é necessário que as pessoas sejam informadas sobre seu progresso em relação às metas. Esse *feedback* é importante para que as pessoas ajustem o nível de esforço e a estratégia para o alcance das metas. Quanto à complexidade, os autores avaliam que tarefas complexas elevam os níveis de competência e estratégia exigidos para o

alcance das metas. Diante de tarefas complexas, os empregados são levados a desenvolver novas estratégias e competências para alcançar as metas definidas.

Outro fator relevante na teoria é o comprometimento com a meta. Para entendê-lo melhor, Locke *et al.* (1988) mostram na Figura 3 uma representação do modelo do comprometimento com a meta. Nesse modelo, os autores defendem que o comprometimento é fruto de um processo cognitivo influenciado por fatores externos, interativos e internos do indivíduo. Os fatores externos são compostos basicamente pela autoridade exercida pelas lideranças, a influência de pessoas do mesmo nível (grupos), modelos de comportamento e recompensas ou incentivos externos, tais como dinheiro, premiações, etc. Os fatores interativos referem-se à participação dos empregados nas decisões. Os fatores internos referem-se à expectativa quanto ao desempenho, à autoeficácia e às recompensas internas, ou recompensas intrínsecas, tais como o interesse pelo tipo de trabalho, responsabilidade e realização.



**FIGURA 3 - Modelo de comprometimento de Locke *et al.* (1988).**

Fonte: Adaptado de LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P.; EREZ, Miriam. The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management*. The Academy of Management Review, v. 13, n. 1, Jan. 1988.

De todas as variáveis citadas, Locke e Latham (2002) afirmam que as metas pessoais (individuais), juntamente com o comprometimento com a meta e a autoeficácia, são as mais importantes no processo, pois representam as principais e mais imediatas forças motivacionais determinantes da ação. Os autores acreditam que essas variáveis podem mediar os efeitos dos incentivos externos. Levinson (2003, p. 107-116) também acredita que as metas pessoais podem constituir um forte fator motivador. Já para Robbins (2005), “a fixação individual de objetivos não funciona igualmente bem em todas as tarefas.”. Ele avalia que os objetivos individuais funcionam melhor para tarefas simples, familiares e independentes. Para os outros casos, são mais eficientes as metas de grupo. O’Leary-Kelly *et al.* (1994) verificaram em suas pesquisas que as metas de grupo têm um forte efeito sobre o desempenho do grupo.

Outra variável que merece destaque é a participação dos funcionários no processo de definição das metas. Para Robbins (2006), ela é vista de forma positiva. Segundo ele, as pessoas tendem a aceitar melhor um objetivo difícil quando participam da sua definição. Essa assertiva é compartilhada por Latham e Locke (1979). Para eles, essa participação, além de contribuição motivadora, auxilia na superação da resistência dos empregados à aceitação das metas.

Alguns autores levantaram fatores negligenciados ou não referenciados na teoria da definição de metas. Fried e Slowik (2004) propõem a integração do tempo, na teoria da definição de metas, pelo fato de acrescentar dinamismo e validade em ambientes de trabalho complexos e em constantes mudanças. Eles acreditam que o tempo pode ser integrado dentro dos componentes principais da teoria da definição de metas, juntamente com a dificuldade, especificidade e a capacidade de atingir metas. Austin e Bobko (1985) atentam para a distinção entre metas de quantidade e qualidade e medidas de desempenho, os conflitos inerentes ao processo de definição de metas e aos níveis de análise individual e de grupos. Eles sugerem a necessidade de limites na aplicação da definição de metas. Oyadomari *et al.* (2008) defendem a integração das metas. Eles acreditam que remuneração variável, com metas individuais, está associada ao alcance das metas organizacionais e que o conflito de agência pode se apresentar se as metas individuais não forem associadas às metas globais da organização.

A definição de metas pode também gerar outros efeitos indesejados para as organizações. Schweitzer *et al.* (2004) acreditam que pessoas orientadas por metas a cumprir são mais

facilmente engajadas em comportamento antiético que aquelas orientadas a fazer o seu melhor. Os autores afirmam que isso é válido para metas vinculadas ou não a incentivos econômicos e que essa relação é mais forte quando as pessoas têm pouco tempo para cumprir suas metas. Para Latham e Locke (1979, p. 68), o uso incorreto da definição de metas pode causar mais problemas que resolvê-los. Segundo os autores, metas injustas, arbitrárias e inalcançáveis podem resultar em insatisfação e fraco desempenho. Além disso, áreas da empresa ou atividade, para as quais não são definidas metas, podem ser ignoradas.

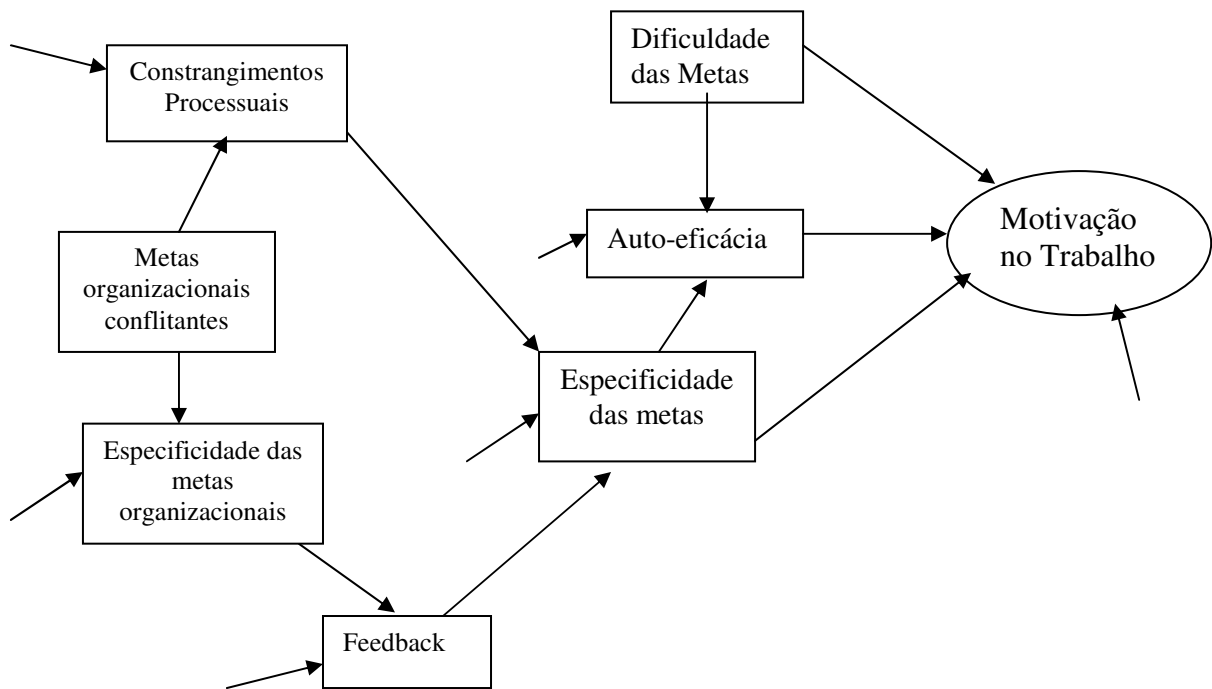
Locke e Latham (2004) apresentam seis recomendações para edificar teorias da motivação com maior validade, mais completas, de maior escopo, mais úteis e mais efetivas que as teorias existentes: 1) Integrar as teorias existentes em uma mega teoria para a motivação no trabalho; 2) Criar uma ciência ilimitada para a motivação no trabalho; 3) Estudar os vários tipos de relação específicos de motivações gerais e situacionais; 4) Estudar a motivação inconsciente bem como a consciente; 5) Usar as introspecções explícitas nas teorias edificadas; 6) Reconhecer o papel da volição na ação humana quando formular teorias.

Para sintetizar as contribuições dos autores citados, pode-se relacionar pelo menos 15 características distintas, desejáveis para que um sistema de metas seja mais efetivo e tenha efeitos positivos sobre a motivação e o desempenho individual e institucional. Elas são as seguintes: 1) O sistema deve ser composto por metas individuais, de grupos e institucionais (LEVINSON, 2003, O'LEARY-KELLY *et al.*, 1995); 2) Deve haver integração entre as metas individuais, de grupo e institucionais (OYADOMARI *et al.*, 2008); 3) As metas devem ser específicas e difíceis, porém, alcançáveis; 4) As metas devem ser aceitas pelos funcionários; 5) As metas devem ser consideradas como importantes e relevantes pelos funcionários; 6) As metas devem ser vinculadas a recompensas extras; 7) As metas devem ser claramente definidas; 8) As metas devem ser devidamente comunicadas a todos na organização; 9) Deve haver *feedback* constante da evolução do desempenho em relação das metas; 10) Deve haver participação dos funcionários na definição das metas; 11) Os funcionários devem ser devidamente orientados, treinados e capacitados para alcançar as metas; 12) Os funcionários devem receber suporte gerencial adequado para alcançar as metas; 13) Devem ser definidas metas de aprendizado para tarefas mais complexas; 14) Todas as áreas e atividades mais importantes devem ser contempladas por metas (LATHAM e LOCKE, 1979; LOCKE e LATHAM, 2002; LOCKE *et al.*, 1988); 15) Os métodos utilizados pelos empregados para

alcançar as metas devem ser observados para coibir possíveis ações antiéticas (SCHWEITZER *ET AL*, 2004).

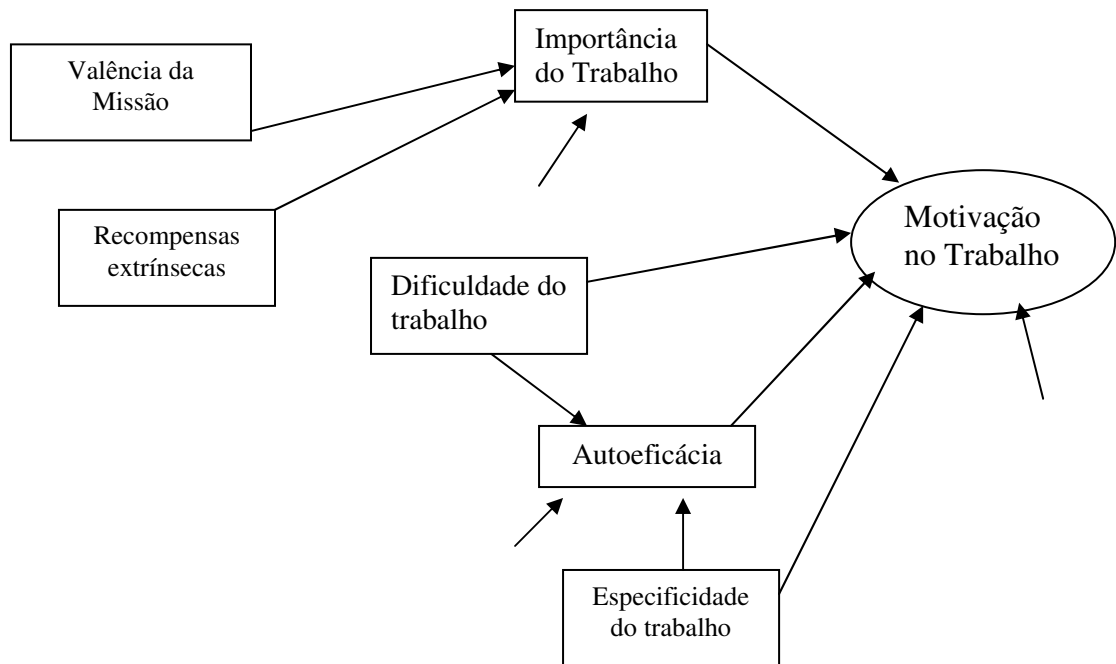
### **2.3.1 Os efeitos das metas sobre a motivação no setor público**

Wright (2001) realizou uma pesquisa para checar, no setor público, a validade das teorias das metas cognitivas sociais. O autor avaliou a influência de quatro antecedentes da motivação no trabalho, que foram previamente identificados nessas teorias: a especificidade das metas, a dificuldade das metas, a importância das metas e a autoeficácia. Com base, sobretudo, nas teorias da administração pública, foram também incorporados ao estudo outros construtos para análise da influência sobre a motivação: as metas conflitantes, os constrangimentos processuais, a estrutura de recompensas e o *feedback*. Os resultados, de maneira geral, apoiaram a maior parte das relações investigadas. Eles confirmaram a validade das teorias da definição de metas e cognitivas sociais no setor público, uma vez que identificaram a influência direta sobre a motivação no trabalho, no setor público, por parte de três das quatro variáveis testadas: dificuldade das metas, a autoeficácia e a especificidade das metas. Quase três quartos da variância total da motivação dos funcionários públicos no trabalho foi explicada por essas três variáveis. Foi identificado também que os conflitos de metas organizacionais que foram encontrados têm uma influência positiva sobre os constrangimentos processuais e uma influência negativa sobre a especificidade das metas organizacionais. Por fim, o estudo confirmou o papel que desempenham as variáveis de contexto no modelo da motivação no trabalho e confirmou que as diferenças (peculiaridades) do setor podem ter um importante efeito sobre a motivação dos empregados. Isto pelo fato de essas diferenças, como as metas conflitantes, influenciarem indiretamente os três principais antecedentes da motivação no trabalho, identificados pelas teorias da definição de metas e cognitivas sociais. O modelo teórico obtido como resultado dos estudos encontra-se representado na Figura 4.



**FIGURA 4 – Modelo de Motivação no Trabalho no Setor Público de Wright (2001).**  
 Fonte: WRIGHT, 2001. (Adaptação)

Em um novo estudo realizado, Wrigth (2007) verificou que os empregados públicos são mais motivados no trabalho quando têm tarefas desafiadoras e claramente entendidas, que eles acreditam serem importantes e alcançáveis. O valor intrínseco que os empregados percebem na missão institucional influencia a motivação no trabalho. Isso ocorre porque a missão incrementa a importância do trabalho. A disponibilidade de recompensas extrínsecas relacionadas ao desempenho tem uma influência significativa no grau de importância que os empregados atribuem a seus trabalhos. No entanto, essa influência foi menor que aquela atribuída às recompensas intrínsecas provenientes da missão institucional. Como pode ser observado no modelo teórico da Figura 5, o autor constata que a importância do trabalho afeta diretamente a motivação e confirma a influência da dificuldade do trabalho, da autoeficácia e especificidade do trabalho observada no estudo anterior.



**FIGURA 5 – Modelo de Motivação no Trabalho no Setor Público de Wright (2007).**

Fonte: WRIGHT, 2007. (Adaptação)

Como pode ser observado, na revisão de literatura realizada não foram encontradas publicações científicas que relacionassem a definição de metas à motivação no trabalho de funcionários públicos brasileiros. As publicações encontradas apresentam pesquisas que refletem a realidade do setor público de outros países. Desta forma, no estudo, elas são consideradas com ressalvas, tendo em vista as diferenças culturais, ambientais e estruturais em relação ao setor público brasileiro.

Um dos motivos, pelos quais a literatura nacional apresenta poucas contribuições neste sentido, pode ser o fato de a prática de definição de metas no serviço público brasileiro ser muito recente e, portanto, adotada ainda por poucas instituições. Esta prática está relacionada aos conceitos da administração pública gerencial e não é contemplada no modelo tradicional burocrático ainda dominante na maioria das instituições.

## 2.4 Os efeitos das recompensas sobre a motivação no trabalho

A influência das recompensas externas sobre a motivação e o desempenho dos empregados para o trabalho é objeto de muitas discussões e controvérsias entre os teóricos da Administração e da Psicologia. Para Child (2005), esse é um assunto muito complexo e conta com várias teorias conflitantes. De acordo com Tanure *et. al.* (2007, p. 133), “[...]as recompensas constituem uma esfera da gestão de desempenho que nos apresenta atualmente mais perguntas do que respostas [...]”. De qualquer maneira, existem muitos autores que concordam que incentivos externos afetam a motivação no trabalho.

A principal teoria que relaciona as recompensas com a motivação é a Teoria da expectativa. Nessa teoria, Vroom (1964) defende que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência, em que a expectativa é a percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado. A instrumentalidade é a percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa e a valência é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida. Em outras palavras, o indivíduo tende a se esforçar em alguma tarefa quando acredita que esse esforço resultará no desempenho desejado, que esse desempenho resultará em uma recompensa e que essa recompensa seja atrativa ou desejada por ele.

Em termos práticos, no ambiente organizacional, a expectativa é gerada no empregado a partir do momento em que ele percebe que o seu esforço pode conduzir ao desempenho esperado pela organização. A instrumentalidade aparece quando existe a possibilidade de recompensa a partir do desempenho alcançado, ou seja, quando o funcionário percebe que o seu desempenho pode resultar em recompensas como dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, e uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente. A valência é a intensidade de satisfação ou frustração, ligada ao resultado, que a pessoa experimenta na sequência do comportamento. De acordo com Freitas (2006, p. 33) “se a valência for nula ou negativa, o indivíduo não estará motivado para atingir um determinado objetivo, acontecendo o mesmo se a expectativa for nula ou negativa”. A autora acredita que a motivação só existirá se a valência e a expectativa forem positivas. Ela afirma ainda que “quanto maior for o valor que o indivíduo atribuir



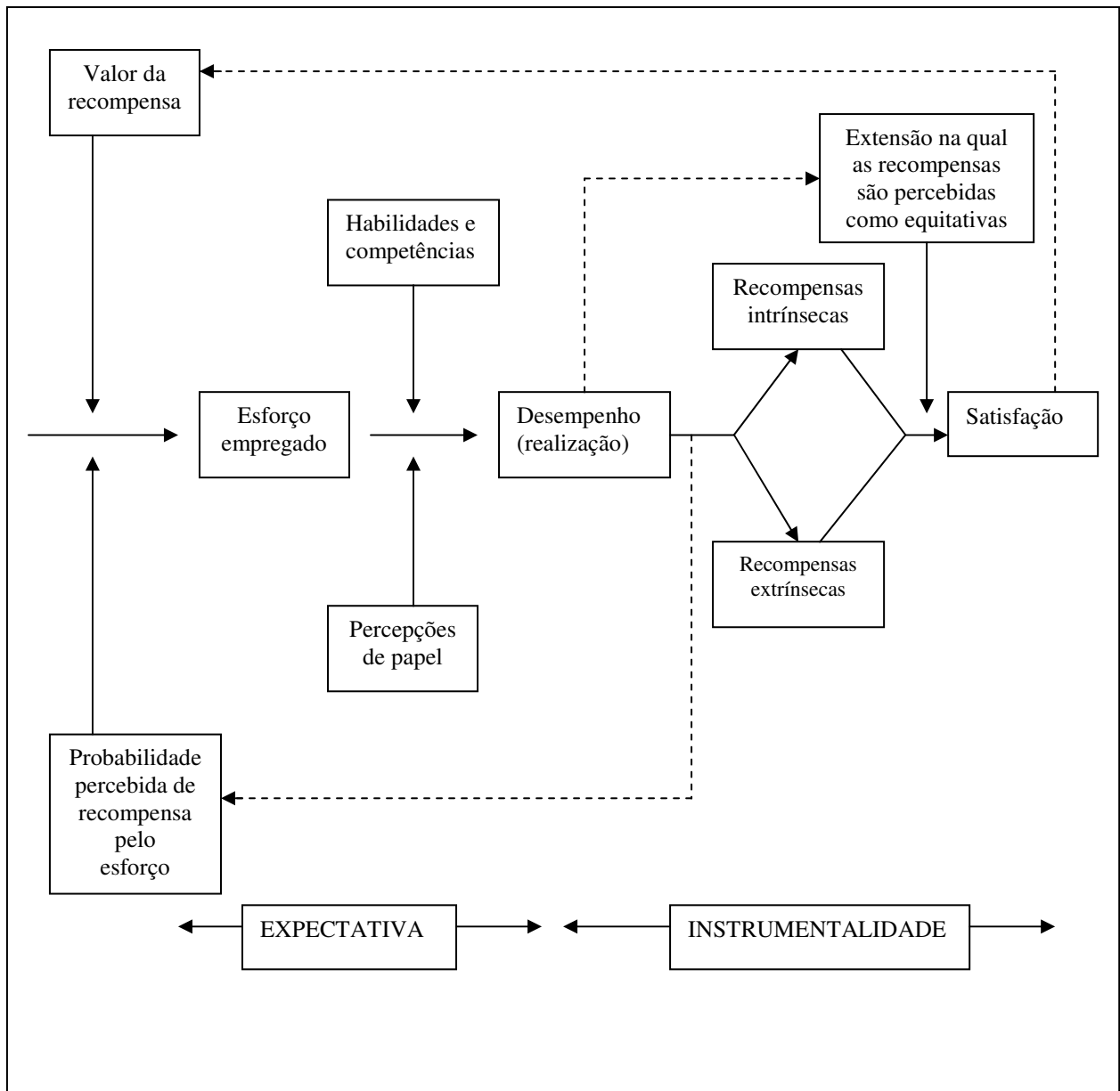
subjetivamente a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito”. Child (2005) acredita que, se as pessoas concluem que um maior esforço da parte delas conduz a um melhor desempenho, mas que esse desempenho não conduz a recompensas adicionais, é provável que esse esforço seja desencorajado.

A partir da Teoria das Expectativas de Vroom (1964), Porter e Lawler III (1968) propuseram o modelo teórico mostrado na Figura 6 com o intuito de relacionar esforço, desempenho, satisfação e outras variáveis importantes nessa relação. Nesse modelo, os autores sugerem que o nível de esforço empregado na tarefa é influenciado diretamente pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço, ou seja, o esforço que o funcionário emprega no trabalho depende do valor que ele atribui à recompensa oferecida pela empresa e da probabilidade que ele enxerga de seu esforço resultar em tal recompensa. Esse esforço empregado pode ou não resultar no desempenho desejado para a empresa. De qualquer forma, o modelo sugere que o esforço tem maior probabilidade de resultar no desempenho desejado quando o empregado possui habilidades e competências compatíveis com a tarefa e quando há de sua parte uma clara percepção dos papéis, ou seja, quando ele sabe o que deve ser feito para alcançar o desempenho desejado. Na sequência, o modelo indica que o desempenho pode resultar em dois tipos de recompensas: as intrínsecas e as extrínsecas. As recompensas intrínsecas, segundo os autores, são aquelas administradas pelo próprio indivíduo e as recompensas extrínsecas são aquelas administradas pela organização. Para Child (2005), as principais extrínsecas são os salários, benefícios, seguros e títulos, promoções, prêmios especiais e símbolos de status. As recompensas intrínsecas são menos tangíveis e podem estar presentes em várias questões relacionadas ao trabalho como o conteúdo, responsabilidade, reconhecimento, autonomia, interação social, participação na definição de metas, determinação de métodos de trabalho, *feedback* e informação. O autor afirma ainda que, apesar de serem menos tangíveis, as recompensas intrínsecas têm efeitos muito importantes.

O modelo teórico da Figura 6 mostra ainda que as recompensas recebidas, juntamente com a percepção de equidade gerada pelas recompensas, contribuirão para definir os níveis de satisfação do empregado. Esses níveis influenciam a percepção de valor da recompensa por parte do empregado, funcionando como um laço de *feedback* no processo. A percepção de equidade das recompensas é definida quando o empregado faz o julgamento de compatibilidade entre o desempenho por ele apresentado e as recompensas recebidas. Outro

laço de *feedback* estabelece a relação entre o desempenho, as recompensas e a probabilidade percebida de recompensa pelo esforço. Ele mostra que o desempenho alcançado pelo empregado, juntamente com as recompensas recebidas, influenciará a sua percepção de que o esforço resulta em recompensa.

Segundo modelo teórico de Porter e Lawler III (1968), são as seguintes as percepções que o empregado precisa ter do processo para que ele apresente a motivação e o desempenho desejado pela organização: 1) Perceber que seu esforço conduz a um melhor desempenho. Se essa relação não existe ou ele não acredita nela, pode não ocorrer o esforço desejado de sua parte; 2) Acreditar que o seu desempenho é observado e que, quando alcançado, resultará em recompensas. Se isso não ocorre, ele pode não ver razões para buscar um melhor desempenho; 3) Considerar atrativos os tipos e valores das recompensas, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas. Caso ele considere pouco atrativas as recompensas, sua motivação pode ser menor; 4) Perceber compatibilidade entre o desempenho apresentado e as recompensas recebidas.



**FIGURA 6 – Relação entre recompensa, esforço e desempenho individual de Porter e Lawler III (1968).**

Fonte: PORTER; LAWLER III, 1968. (Adaptação)

Outros autores compartilham com as idéias de Lawler e Porter (1968). Child (2005) acredita que a teoria da expectativa é uma das mais importantes para esclarecer a ligação entre as recompensas, a motivação no trabalho e o desempenho. Caldas e Filho (2007, p. 53) observaram em seus estudos que “os fatores que mais levam os funcionários a se engajarem no trabalho são os fatores de expectativa relacionados à responsabilidade; os de valência, relacionados à sobrevivência pessoal, e os de instrumentalidade, relacionados à independência e recompensa econômica”.

As discussões atuais sobre o assunto são geralmente concentradas nos sistemas de remuneração. Os sistemas de remuneração variável são aqueles que melhor se enquadram no modelo de Porter e Lawler III (1968). De acordo com Oyadomari *et al.* (2008), o sistema de remuneração variável tem um efeito motivador sobre o desempenho.

Para Locke (2004), o primeiro passo a ser considerado em um sistema de premiações extras é perguntar o quê realmente se deseja que as pessoas façam ou alcancem. O segundo é definir metas para os resultados desejados. O terceiro é considerar que as metas necessitarão de ser integradas por meio de níveis e divisões. O quarto passo é selecionar o tipo de sistema de premiações extras que é mais adequado para a instituição. O autor acredita ainda que esses planos de incentivos devem ser vinculados às metas. Ele descreveu quatro métodos para fazê-lo: Método 1 – Ampliar metas e conceder bônus nos casos de sucesso no alcance; Método 2 – Propor múltiplos níveis de bônus e múltiplos níveis de alcance das metas; Método 3 – Adotar um sistema de bônus linear, ou seja, quanto maior o nível de alcance da meta, maior o nível do bônus; Método 4 – Motivar os funcionários pelos objetivos, mas remunerá-los pelo desempenho. Segundo o autor, é importante refletir muito sobre quais ações e resultados são importantes antes de criar um sistema de metas e incentivos.

Em outra perspectiva, estão os problemas relacionados aos sistemas de recompensas e os autores que não concordam ou que recomendam cautela no uso de recompensas na gestão de pessoas. Para Locke (2004), planos e premiações extras são difíceis de definir e montar. Planos ruins encorajam pessoas a fazer coisas erradas no caminho errado e conduzem ao cinismo, raiva e indiferença. Tanure *et. al.* (2007, p. 118) atentam que “quando o sistema de avaliação e de recompensas da organização não conduz ao trabalho de equipe, ele pode transformar-se em um obstáculo”.

Kohn (1998) não acredita nas mudanças duradouras nem na melhoria do comportamento quando se usam recompensas. Ele acha que as coisas pioram. O autor enumera, ainda, quatro razões de fracasso das recompensas: 1) As recompensas punem. Ele acredita que punição e recompensa procedem basicamente do mesmo modelo psicológico, que concebe a motivação como nada mais que a manipulação do comportamento; 2) As recompensas rompem relacionamentos. Uma tendência de rivalidades e ciúmeiras é criada sempre que as pessoas disputam as gulodices. As recompensas não adiantam para promover colaborações; 3) As

recompensas ignoram razões. As recompensas e punições vêm à tona quando se constata que algo vai mal. Elas não requerem nenhuma atenção às razões que deram margem ao problema fundamental; 4) As recompensas desencorajam assumir riscos. Quando o indivíduo se esforça por uma recompensa, ele faz exatamente o que é necessário para consegui-la, e nada mais. Não assume riscos.

De acordo com Deci (1972), na Teoria da avaliação cognitiva, a introdução de recompensas externas, como pagamento para trabalhos anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação. Cameron *et al.* (2001) salientam, no entanto, que isso ocorre apenas nas atividades que são consideradas naturalmente como mais interessantes por parte dos empregados e somente quando as recompensas são tangíveis, esperadas e sem ligação com os níveis de desempenho. No caso das atividades caracterizadas pelo pouco ou nenhum interesse em sua execução, as recompensas externas podem ser motivadoras. Os autores acrescentam ainda que, quando as recompensas são vinculadas aos níveis de desempenho alcançados pelos empregados, a motivação intrínseca pode ser até aumentada.

Para Child (2005), não existe uma melhor forma para o desenho de políticas de recompensas. Ele acredita que as recompensas têm um papel crucial no direcionamento do esforço das pessoas para a implementação da estratégia organizacional. Segundo o autor, os esquemas de recompensas externas devem permitir que os critérios de desempenho sejam ajustados de acordo com a mudança das circunstâncias. Esses ajustes devem ser realizados por meio de discussões com os empregados.

Considerando as contribuições dos autores citados acima, pode-se relacionar pelo menos oito características importantes para compor um sistema de recompensas que contribua para a motivação e desempenho dos empregados. Elas são as seguintes: 1) Os sistemas devem conter mecanismos que façam que o empregado acredite que seu esforço conduzirá ao desempenho; 2) O desempenho deve ser avaliado para ser recompensado; 3) As recompensas devem ser compatíveis com os níveis de desempenho alcançados; 4) Deve haver transparência na administração das recompensas; 5) As recompensas devem ser atrativas e interessantes para os empregados; 6) O esforço adicional também deve ser recompensado; 7) Deve haver clareza quanto ao nível e tipo de desempenho que será recompensado; 8) As recompensas devem ser vinculadas ao desempenho e/ou alcance das metas (PORTER e LAWLER III, 1968; VROOM, 1964).

### **2.4.1 Os efeitos das recompensas sobre a motivação no setor público**

A maior parte dos autores pesquisados concorda em um ponto acerca das recompensas no setor público: as recompensas intrínsecas são mais valorizadas pelos funcionários públicos que as recompensas extrínsecas. Crewson (1997) sugere a necessidade de equilíbrio e adequação na concessão de recompensas econômicas, tomando cuidado para não destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas do trabalho dos empregados do setor público. Ele acredita que o esclarecimento de missões, objetivos, metas, e o reconhecimento do potencial próprio de motivação de um serviço público, devem ser priorizados sobre a convicção de que as recompensas monetárias são a chave para o aumento da produtividade e melhoria serviço. Para Buelens e Broeck (2007), trabalhadores do setor público são menos motivados pelos fatores extrínsecos em comparação com funcionários do setor privado. Houston (2000) reforça as assertivas acima, pois acredita que os trabalhadores do setor público são propensos a atribuir mais valor às recompensas intrínsecas do trabalho pelo fato de serem importantes e proporcionarem o sentimento de realização. Já os trabalhadores do setor privado são mais susceptíveis a dar um valor mais elevado às recompensas extrínsecas que motivam, como altos salários e poucas horas de trabalho. Khojasteh (1993) reforça que a remuneração tem menor potencial para motivar gestores de empresas públicas em comparação a gestores de empresas privadas. De acordo com Goss (2001), apesar de funcionarem no setor privado, as técnicas de avaliação quantificáveis e remuneração pelo desempenho são de difícil implementação no setor público. Isto ocorre, segundo ele, pela diferença entre os objetivos desses setores.

Para Wright (2007), a disponibilidade de recompensas extrínsecas afeta a importância que os funcionários atribuem ao trabalho e essa importância afeta diretamente a motivação dos funcionários públicos no trabalho. De qualquer maneira, o autor não diverge das afirmações acima, uma vez que admite que as recompensas extrínsecas afetam a importância do trabalho em menor intensidade que as recompensas intrínsecas atribuídas à missão institucional do serviço público.

Assim como ocorreu com as metas, na revisão de literatura não foram encontradas publicações científicas, que relacionassem as recompensas à motivação no trabalho, sobre

funcionários públicos brasileiros. Novamente as publicações encontradas apresentam pesquisas que refletem a realidade do setor público de outros países. Da mesma forma, alguns delas também são consideradas no estudo com ressalvas, tendo em vista as diferenças culturais, ambientais e estruturais em relação ao setor público brasileiro.

Os motivos pelos quais a literatura nacional apresenta poucas contribuições nesse sentido podem ser os mesmos citados em relação às metas. A prática de recompensas extras no setor público brasileiro também é muito recente e, portanto, adotada ainda por poucas instituições. Esta prática também está relacionada aos conceitos da administração pública gerencial.

Com base nas principais teorias revisadas, são apresentados no capítulo a seguir (metodologia) dois modelos hipotéticos que relacionam os construtos metas, recompensas e motivação.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste capítulo, são apresentadas as técnicas utilizadas na realização da pesquisa e em sua análise. São abordados os modelos hipotéticos, a natureza, tipo e método de pesquisa e os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados.

#### **3.1 Modelos hipotéticos**

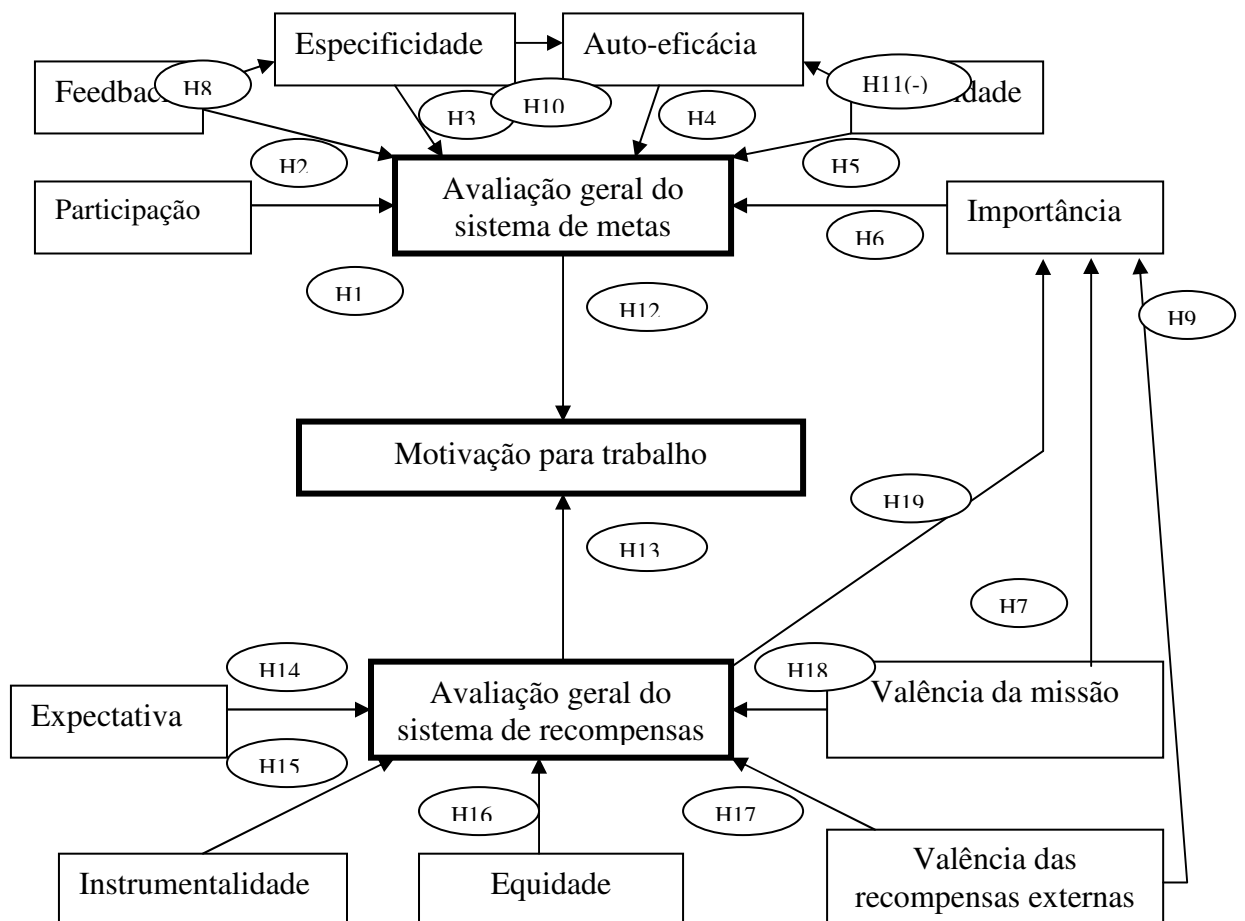
Com o intuito de organizar melhor as propostas e conferir melhor direcionamento à pesquisa, optou-se pelo estabelecimento inicial de hipóteses. Trata-se de um enunciado de relações entre variáveis, formulado como solução provisória para um determinado problema, compatível com o conhecimento científico e passível de verificação empírica de suas consequências (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 126). As hipóteses são fundamentais em qualquer trabalho científico em que se pretenda resolver algum problema ou esclarecer algum fenômeno social. De acordo com Gonçalves e Meireles (2004, p. 101), elas têm a função de “prestar-se como solução preliminar do problema, ou mesmo [...] guiar a pesquisa, servir de orientação”.

O objetivo inicial da pesquisa foi de identificar como as metas e recompensas praticadas pelas instituições influencia a motivação dos funcionários públicos no trabalho. No desenvolvimento do referencial teórico, verificou-se a importância de investigar essa relação de duas maneiras distintas: uma delas observando a influência da avaliação geral dos sistemas de metas e recompensas na motivação; a outra, verificando a influência direta dos fatores relacionados a esses sistemas na motivação. Dessa forma, foram construídos e testados dois modelos hipotéticos que relacionam metas, recompensas e motivação.



### 3.1.1 Modelo hipotético I

O primeiro modelo hipotético propôs, de maneira mais ampla, as seguintes relações: 1) entre a percepção dos fatores relacionados às metas e a avaliação geral do sistema de metas; 2) entre a percepção dos fatores relacionados às recompensas e a avaliação geral do sistema de recompensas; 3) entre a avaliação geral do sistema de metas e a motivação no trabalho; 4) entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a motivação no trabalho. A ilustração deste modelo hipotético pode ser observada na Figura 7.



**FIGURA 7 – Modelo Hipotético I**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

As hipóteses testadas no modelo I foram as seguintes:

H1 – Existe correlação significativa e positiva entre a participação na definição das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H2 – Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* sobre o desempenho nas metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H3 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H4 – Existe correlação significativa e positiva entre a autoeficácia para alcance de metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H5 – Existe correlação significativa e positiva entre a dificuldade das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H6 – Existe correlação significativa e positiva entre a importância das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H7 - Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a importância das metas;

H8 – Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* em relação às metas e a especificidade das metas;

H9 - Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a importância das metas;

H10 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a autoeficácia para o alcance das metas;

H11 – Existe correlação significativa e negativa entre a dificuldade das metas e a autoeficácia para o alcance das metas;

H12 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de metas e a motivação dos funcionários públicos no trabalho;

H13 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a motivação dos funcionários públicos no trabalho;

H14 – Existe correlação significativa e positiva entre a expectativa e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H15 – Existe correlação significativa e positiva entre a instrumentalidade e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H16 – Existe correlação significativa e positiva entre a equidade e a avaliação geral do sistema de recompensas;

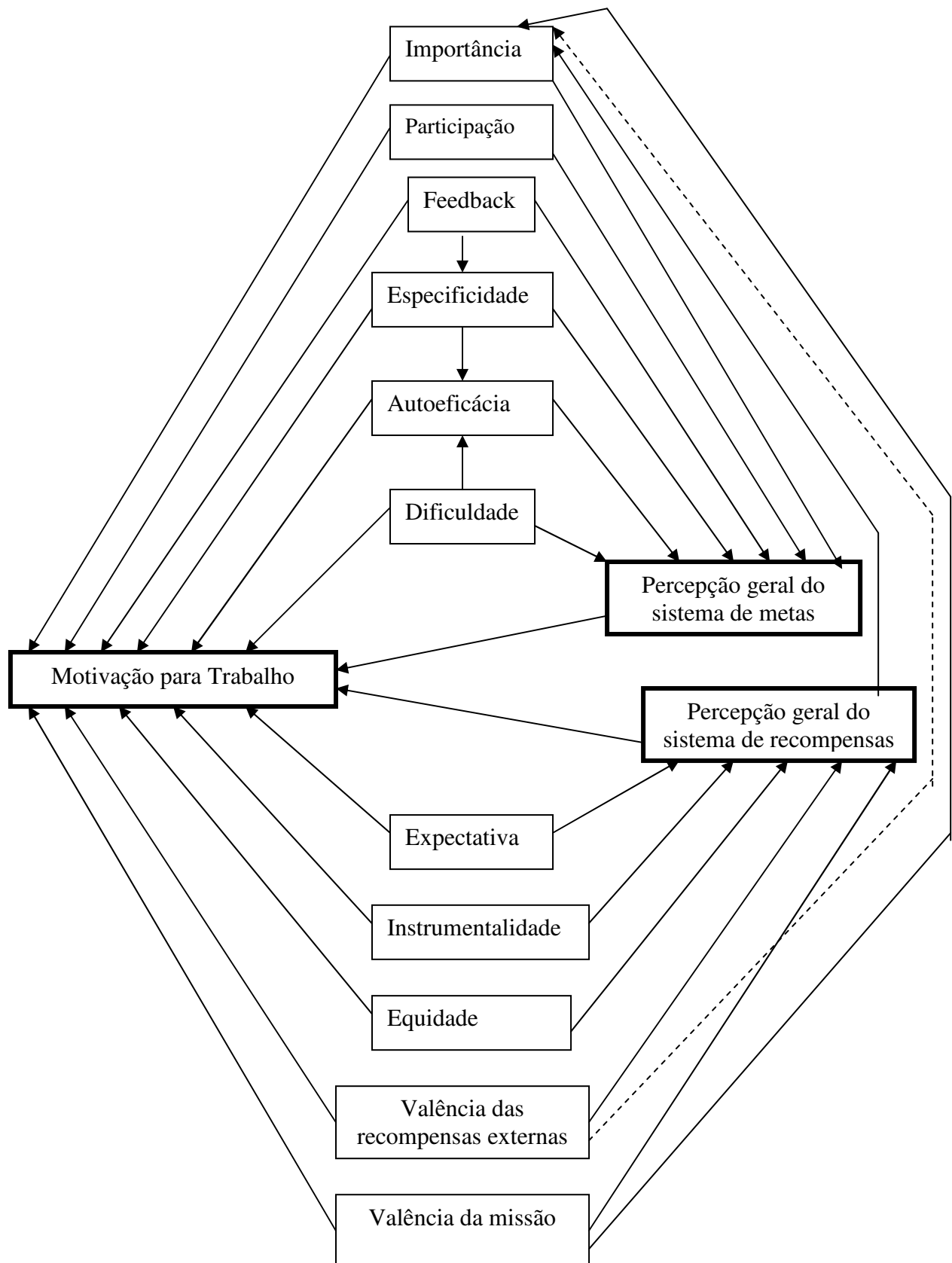
H17 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H18 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H19 - Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a importância das metas;

### **3.1.2 Modelo hipotético II**

O segundo modelo é mais complexo. Além das relações contempladas no primeiro, ele estabelece também uma relação direta da percepção de cada construto relacionado às metas e recompensas com a motivação no trabalho. A ilustração deste modelo hipotético pode se observar em Figura 8.



**FIGURA 8 – Modelo Hipotético II**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

As hipóteses testados no modelo II foram as seguintes:

H1 – Existe correlação significativa e positiva entre a importância das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H2 – Existe correlação significativa e positiva entre a importância das metas e a motivação no trabalho;

H3 – Existe correlação significativa e positiva entre a participação na definição das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H4 – Existe correlação significativa e positiva entre a participação na definição das metas e a motivação no trabalho;

H5- Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* sobre o desempenho nas metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H6- Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* sobre o desempenho nas metas e a motivação no trabalho;

H7 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H8 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a motivação no trabalho;

H9 – Existe correlação significativa e positiva entre a autoeficácia para alcance de metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H10 – Existe correlação significativa e positiva entre a autoeficácia para alcance de metas e a motivação no trabalho;

H11 – Existe correlação significativa e positiva entre a dificuldade das metas e a avaliação geral do sistema de metas;

H12 – Existe correlação significativa e positiva entre a dificuldade das metas e a motivação no trabalho;

H13 – Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* em relação às metas e a especificidade das metas;

H14 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a autoeficácia para o alcance das metas;

H15 – Existe correlação significativa e negativa entre a dificuldade das metas e a autoficácia para o alcance das metas;

H16 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de metas e a motivação no trabalho;

H17 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a motivação dos funcionários públicos no trabalho;

H18 – Existe correlação significativa e positiva entre a expectativa e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H19 – Existe correlação significativa e positiva entre a expectativa e a motivação no trabalho;

H20 – Existe correlação significativa e positiva entre a instrumentalidade e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H21 – Existe correlação significativa e positiva entre a instrumentalidade e a motivação no trabalho;

H22 – Existe correlação significativa e positiva entre a equidade e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H23 – Existe correlação significativa e positiva entre a equidade e a motivação no trabalho;

H24 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H25 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a motivação no trabalho;

H26 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a avaliação geral do sistema de recompensas;

H27 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a motivação no trabalho;

H28 - Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a importância das metas;

H29 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a importância das metas;

H30 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a importância das metas;

Tanto no modelo hipotético I como no II, as características das metas apresentadas foram obtidas a partir da teoria da definição de metas de Locke e Latham (2002), e as características das recompensas, com base na teoria da expectativa de Vroom (1964), que originou o modelo teórico das recompensas de Porter e Lawler III (1968). Vale ressaltar que essas características, em ambos os casos, foram complementadas com contribuições de autores contemporâneos de cada temática.

As variáveis e construtos que compõem os dois modelos hipotéticos são as mesmas e estão relacionadas no Apêndice B deste documento, com as respectivas definições, autores e perguntas do questionário relacionadas. O questionário utilizado é apresentado no Apêndice A. De maneira geral, ele foi embasado no modelo da teoria da definição de metas de Locke e Latham (2002), na teoria da expectativa de Vroom (1964), no modelo teórico de Porter e Lawler III (1968) e em teorias contemporâneas relacionadas ao assunto.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Quanto ao tipo ou abordagem, trata-se de uma pesquisa predominantemente quantitativa, uma vez que procura se traduzir em números opiniões e informações e elabora sua análise por meio de recursos e técnicas estatísticas (GIL, 2002). Tais informações são viabilizadas por um levantamento do tipo *survey*, a partir de um corte transversal com variáveis quantitativas, conforme descrito por Malhotra (2001) e Vieira (2002).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva uma vez que analisa e descreve relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, assumindo a forma de levantamento (GIL, 2002)

### 3.3 Método de análise de pesquisa

Para testar o modelo de pesquisa, foi empregado o método de equações estruturais (*structural equations modeling* - SEM). Uma das características básicas da SEM é que se pode testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis, ao mesmo tempo em que se analisa a qualidade das medidas realizadas. Essa técnica oferece ao pesquisador a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras (*predictors*) explicam a variável dependente (*criterion*) e, também, qual das variáveis preditoras é a mais importante. Isso também pode ocorrer com o uso da regressão. Entretanto, o método de regressão não faz qualquer análise da qualidade das medidas utilizadas e, na prática, assume que todas as variáveis independentes são feitas sem erros de mensuração, fato improvável em estudos da área social. Ademais, o modelo de regressão consegue analisar somente uma relação de dependência em separado, de modo que, como neste caso existem mais de dois conjuntos de variáveis dependentes em cada modelo, se tornaria inviável o uso deste procedimento (MARUYAMA, 1998).

Para se estimar o modelo de pesquisa, empregou-se o método contemporâneo de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* - PLS), devido à ausência do pressuposto de normalidade e seu melhor desempenho relativo perante amostras de tamanho moderado e modelos relativamente complexos (HAENLEIN; KAPLAN, 2004). Com uso dessa abordagem, espera-se sobrepujar limitações de possibilidade de generalização dos resultados em modelos que assumem normalidade quando esta não é atingida e problemas de vieses nas estimativas, quando modelos complexos são estimados em amostras relativamente moderadas, como as encontradas neste estudo.

### 3.4 Universo, amostra e seleção dos sujeitos

O universo considerado é o conjunto de funcionários que trabalham em empresas públicas municipais e estaduais no estado de Minas Gerais.



Para a utilização da modelagem de equações estruturais, devem ser seguidos alguns critérios quanto ao tamanho da amostra. O número de questionários respondidos depende da complexidade do modelo. Sugerem-se 200 a 300 casos para cada modelo (KLEM, 1995; MARUYAMA, 1998). Para Hair Jr. *et al.* (1998), deve-se ter de 5 a 10 respondentes por parâmetro estimado. Como o questionário utilizado propôs a análise 14 construtos, medidos por meio de 55 variáveis, a amostra mínima recomendada seria de 275 respondentes. Entretanto, o tamanho necessário para estimar a amostra, sob condições de violação da normalidade, é deveras superior. Outrossim, considerando o critério da convergência da matriz global da covariância, pode-se atestar que seriam necessários 1540 ( $55 \times 56 / 2$ ) participantes no estudo para se ter estimativas confiáveis. De fato, Tabachnick e Fidel (2001) atestam que, sob desvios da normalidade, a amostra que apresenta resultados aceitáveis com modelos tradicionais está na casa de 2000 casos. Portanto, como o emprego de métodos tradicionais não seria recomendado, optou-se pelo PLS.

A amostra utilizada foi composta por 333 funcionários públicos mineiros, lotados em seis órgãos estaduais e um órgão municipal, da cidade de Belo Horizonte, escolhidos por conveniência, sendo 239 funcionários do Estado (71,8% do total da amostra) e 94 do Município (28,2% do total da amostra). Todos os órgãos selecionados do Estado fazem parte do acordo de resultados e possuem, portanto, políticas formais de definição de metas com previsão de recompensas. Como a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte não adota, ainda, modelos de gestão semelhantes aos do Estado, o órgão público municipal escolhido não possui políticas formais de metas e recompensas. De maneira geral, os órgãos selecionados tem em comum apenas o fato de serem órgãos públicos. Isto foi importante para garantir uma amostra com características distintas.

Os participantes da pesquisa foram selecionados de acordo com a disponibilidade para preenchimento dos questionários, nos diversos órgãos pesquisados. Houve, no entanto, a preocupação do pesquisador em viabilizar uma amostra variada de funcionários quanto a sexo, nível hierárquico, faixa salarial, faixa etária, estado civil, tempo de empresa e nível de instrução.

### 3.5 Coleta de dados

A coleta dos dados quantitativos foi realizada por meio de questionário estruturado com questões fechadas, conforme modelo apresentado no Apêndice A deste documento. Os entrevistados foram solicitados a responder afirmativas que objetivaram a medição dos seguintes construtos: especificidade, dificuldade e importância da metas, participação na definição das metas, *feedback* sobre o alcance das metas, autoeficácia, avaliação geral do sistema de metas, expectativa, instrumentalidade, equidade, valência das recompensas externas, valência da missão, avaliação geral dos sistemas de recompensas e motivação no trabalho. Esses construtos compõem modelos hipotéticos já mencionados. As respostas foram informadas tendo como referência uma escala do tipo intervalar de 11 pontos, com a nota 0 (zero) correspondendo a Discordo totalmente e a nota 10 (dez) correspondendo a Concordo totalmente. Além disso, o questionário contou com as seguintes variáveis de segmentação: tipo de remuneração (fixa ou variável), idade, sexo, estado civil, faixa salarial, nível de escolaridade, tipo de vínculo com a instituição, tempo de empresa e nível hierárquico. Os questionários foram aplicados pessoalmente pelo pesquisador, em visita aos órgãos selecionados, durante o mês de junho de 2009.

Vale ressaltar que a opção pela escala de 11 pontos ocorreu com o intuito de deixar os respondentes com uma margem representativa de opções de graduação nos níveis de concordância ou discordância em relação a cada questão. Essa margem pode agregar valor a estudos como este onde o interesse maior está justamente na análise de correlação entre as variáveis.

Outro ponto a ser destacado é que o questionário elaborado foi submetido a um pré-teste com 10 funcionários públicos. Nessa etapa os respondentes foram orientados a informar o tempo gasto para responder todo o questionário e a relatar algum problema de entendimento em suas questões. Com base nas observações e dúvidas apuradas, foram realizados os ajustes necessários para a aplicação em larga escala.

### 3.6 Tratamento e análise dos dados

Para a análise e tratamento dos dados da pesquisa quantitativa foram realizados os seguintes procedimentos: descrição da amostra, estatística descritiva por variável, estatística descritiva por construto, análise de dados ausentes, análise da normalidade dos dados, análise de *Outliers*, análise da linearidade e multicolinearidade, análise da fidedignidade do instrumento de pesquisa (análise da unidimensionalidade, avaliação da confiabilidade e validade), teste dos modelos de pesquisa por meio da utilização do método estrutural (PLS). Tais etapas seguiram a sugestão geral da literatura para preparar os dados para uma análise de dados multivariada, que seja efetiva e honesta quanto às suas conclusões. Na análise, foram utilizados os seguintes softwares: Microsoft Excel 4.0, Smartpls 2.0, e SPSS 15.0.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

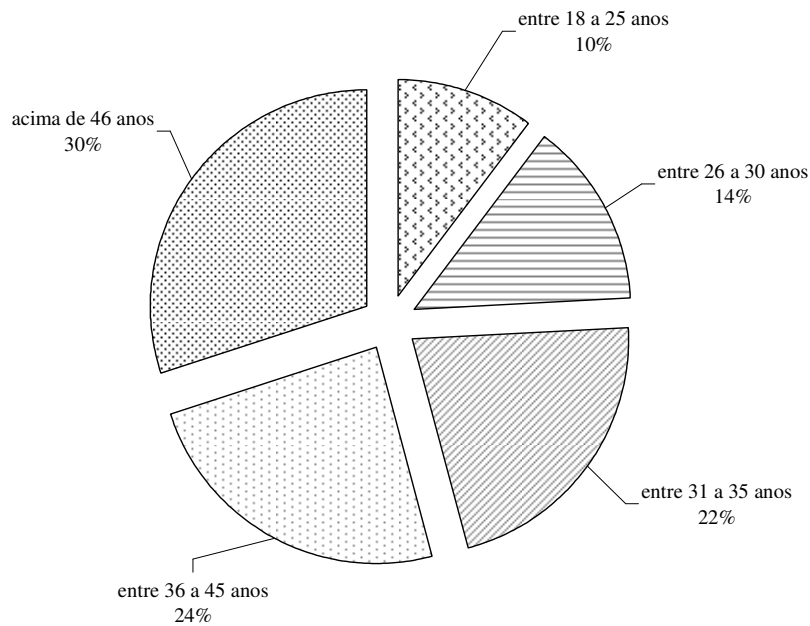
### **4.1 Descrição da amostra**

Buscando conhecer a amostra e dados do estudo, foi realizada a etapa exploratória que objetiva identificar problemas subjacentes aos dados, bem como tratar das deficiências encontradas (TABACHINICK; FIDEL, 2001). Esta etapa é útil ao permitir a caracterização dos dados e sugerir, ao pesquisador, limites e cuidados na análise dos resultados da pesquisa. Tais ocorrências poderiam passar despercebidas em um curso de análise usual (HAIR *et al.*, 1998). Nas etapas sequenciais, é possível interpretar e identificar tais problemas interpostos.

#### **4.1.1 Distribuição da amostra**

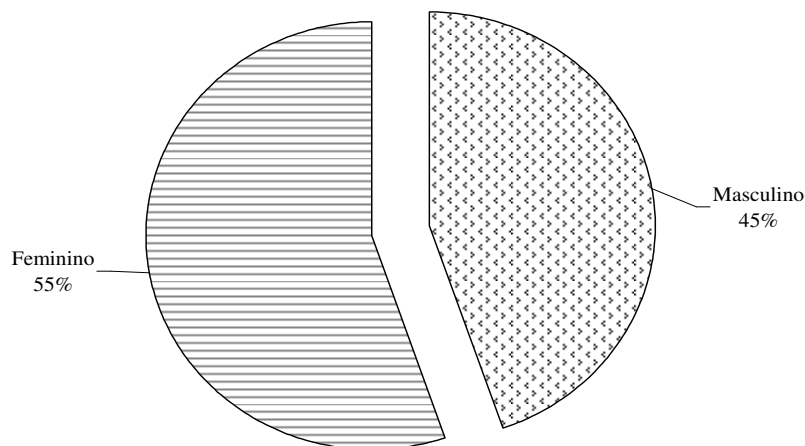
A fim de analisar o perfil dos participantes do estudo, procedeu-se à criação de gráficos gerais das variáveis demográficas, dos cargos ocupados pelos respondentes e dos seus tipos de remuneração.

Inicialmente, aponta-se a faixa etária dos respondentes, conforme expressa o GRÁFICO 1.

**GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra por faixa etária**

Fonte: dados da pesquisa

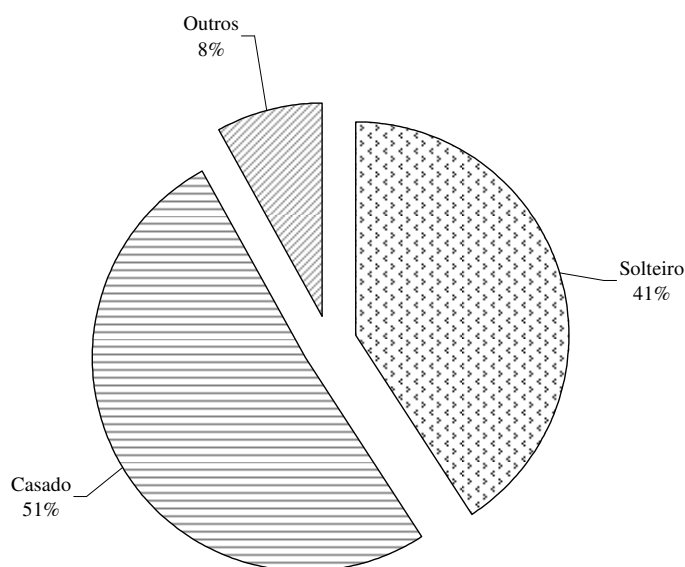
Observa-se no gráfico que a faixa etária é concentrada, especialmente, acima dos 31 anos, sendo poucos os respondentes com idade inferior a 30 (apenas 24%). Em sequência, mostra-se a distribuição da amostra por sexo no GRÁFICO 2.

**GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra por sexo**

Fonte: dados da pesquisa

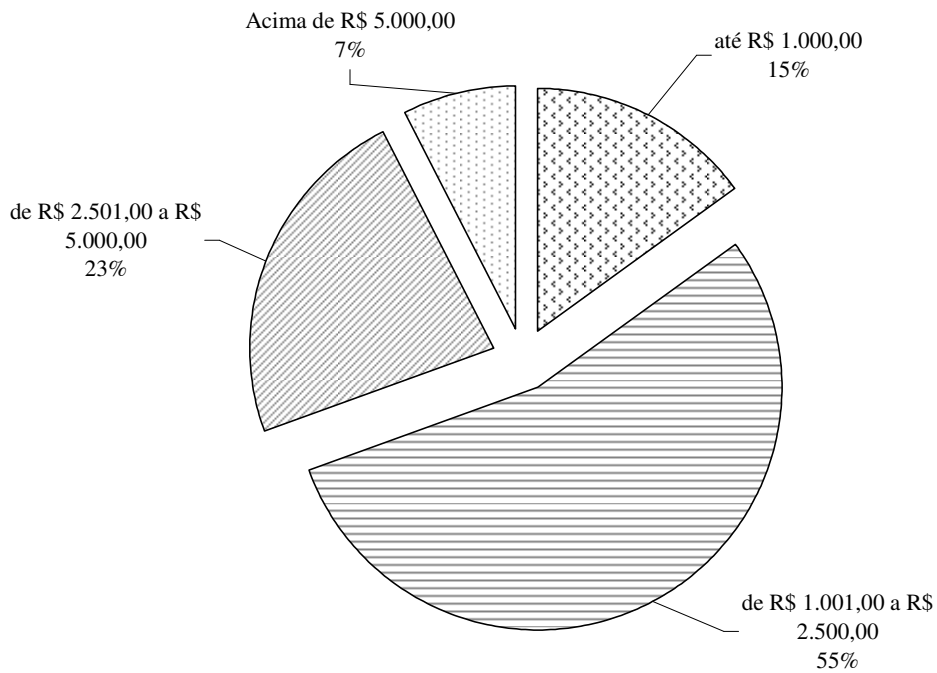
Interessante notar o equilíbrio da amostra em relação ao gênero, com ligeira predominância das mulheres na amostra (55%). Quanto ao estado civil, os casados são mais frequentes, tal como expressa o GRÁFICO 3.

**GRÁFICO 3 – Distribuição da amostra por estado civil**



Fonte: dados da pesquisa

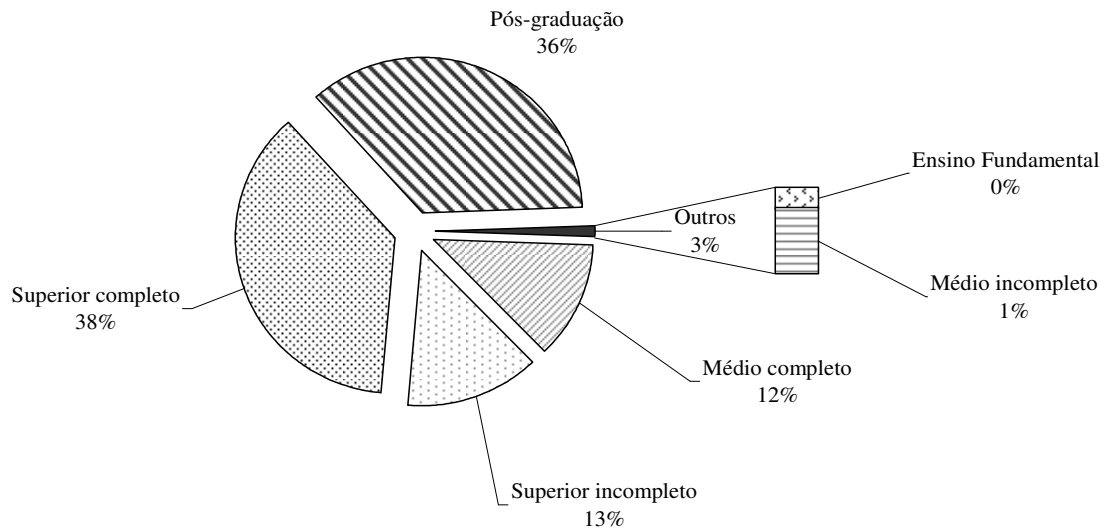
Mostra-se que os solteiros representam uma parcela também considerável dos respondentes e que os outros (viúvos, separados, etc.) são minoria na amostra. Quando à faixa salarial, observa-se no GRÁFICO 4 que 55% dos respondentes recebem proventos entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.500,00.

**GRÁFICO 4 – Distribuição da amostra por faixa salarial**

Fonte: dados da pesquisa

O segundo maior grupo está concentrado na faixa entre R\$ 2.500,00 e R\$ 5.000,00 (23%). No entanto, nota-se ainda que uma parcela considerável dos respondentes detém renda superior a R\$ 5.000,00 (7%). A distribuição da escolaridade pode ser vista no GRÁFICO 5, a seguir.

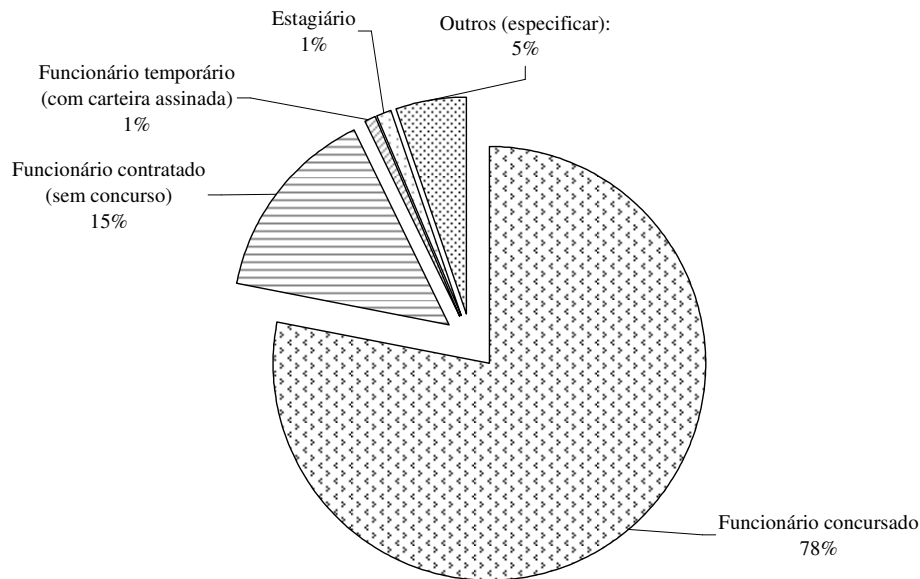
**GRÁFICO 5 – Distribuição da amostra por escolaridade**



Fonte: dados da pesquisa

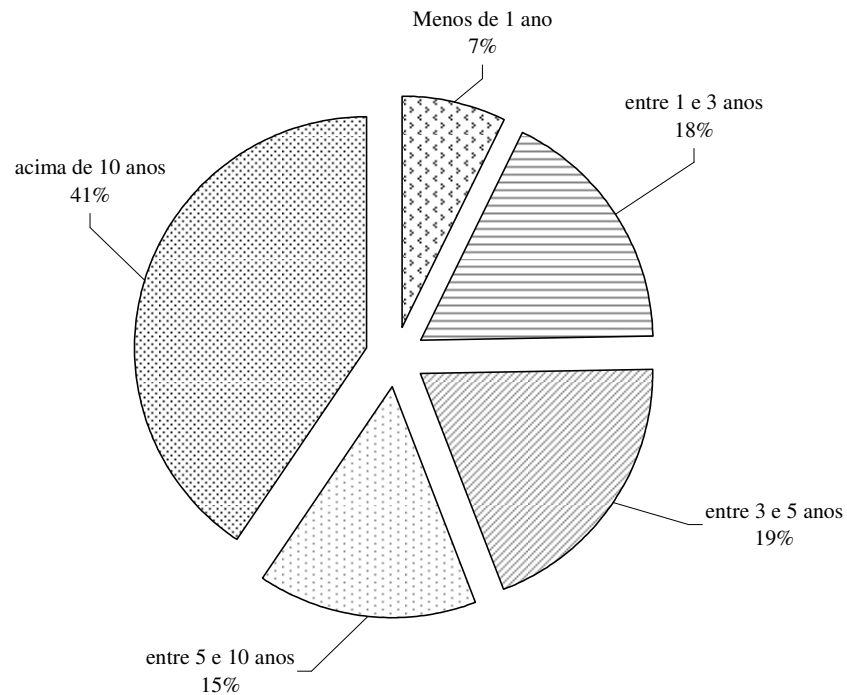
Notadamente, a maior parte dos respondentes tem curso superior completo ou mais (74%). Constata-se ainda 13% têm superior incompleto, restando apenas 12% com ensino médio completo e 3% com formações inferiores a esta. A distribuição pela relação de trabalho e tipo de vínculo empregatício está representada no GRÁFICO 6.



**GRÁFICO 6 – Distribuição da amostra por relação de trabalho/vínculo empregatício**

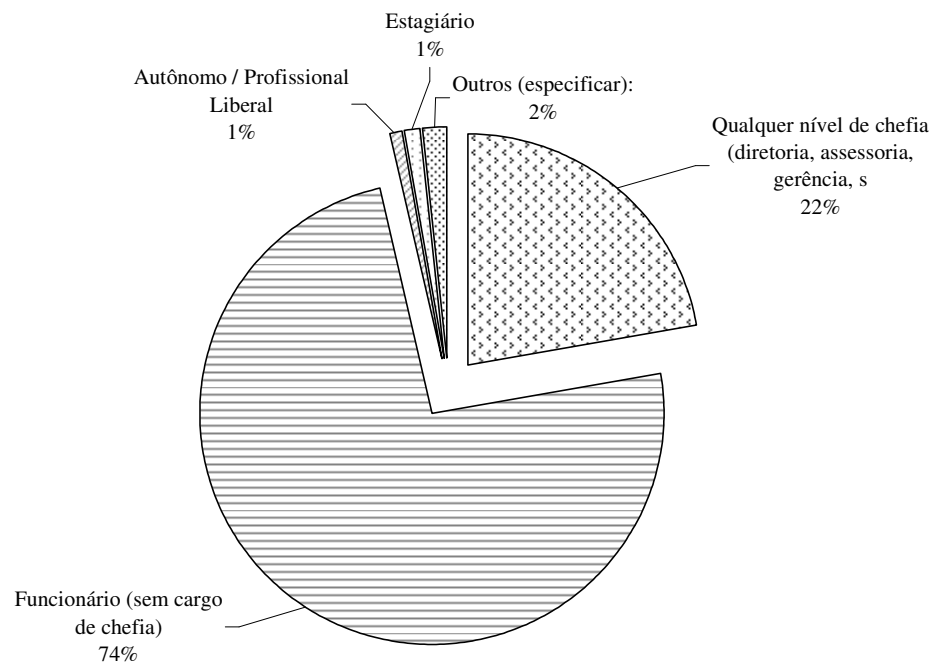
Fonte: dados da pesquisa

A maioria absoluta dos respondentes é de funcionários concursados. No entanto, observa-se uma parcela significativa de contratados (15%). Dos demais, apenas 7% estão distribuídos entre funcionários temporários, estagiários e outros. Como pode ser visto na sequência, os grupos minoritários apresentam características que destoam do restante da amostra e, portanto, foram excluídos da amostra final em análise. Quanto ao tempo de emprego, nota-se um perfil em que a maior parte tem mais de 10 anos de empresa, sendo mais metade dos respondentes com mais de 5 anos de empresa, tal como sugere o GRÁFICO 7.

**GRÁFICO 7 – Distribuição da amostra por tempo de empresa**

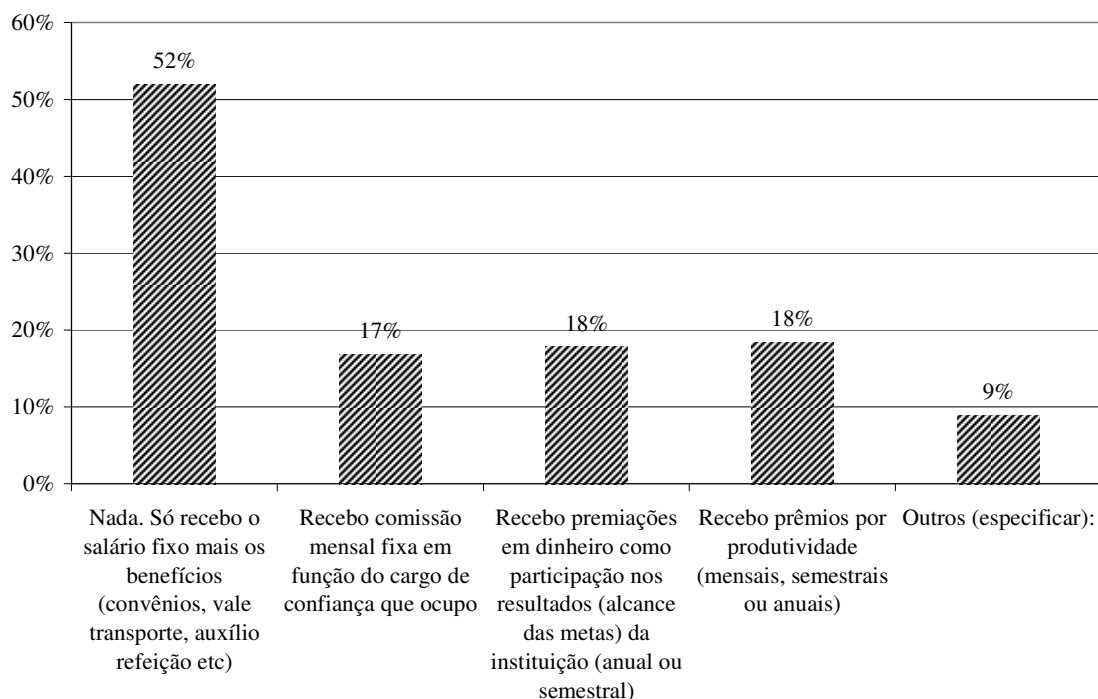
Fonte: dados da pesquisa

Considerando que 93% têm mais de 1 ano e que 75% dos respondentes têm acima de 3 anos de empresa, espera-se que a maior parte deles possua conhecimento adequado sobre o trabalho e que tenha passado pelas recentes mudanças gerenciais ocorridas em órgãos públicos do Estado. Essas mudanças incluem a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos funcionários em função do alcance das metas. A distribuição por nível hierárquico dos respondentes segue descrita no GRÁFICO 8.

**GRÁFICO 8 – Distribuição da amostra por nível hierárquico na organização**

Fonte: dados da pesquisa

A maioria absoluta dos respondentes é de funcionários sem cargo de chefia (74%). No entanto, funcionários com cargos de chefia representam parte considerável da amostra (22%). Quanto aos tipos de recompensas recebidas, os resultados se encontram em sequência no GRÁFICO 9.

**GRÁFICO 9 – Distribuição da amostra por benefícios recebidos**

Fonte: dados da pesquisa

Este gráfico é expresso em configuração distinta dos demais, uma vez que foi observada e admitida a marcação de mais de uma opção na resposta da questão 56 do questionário. Por exemplo: um funcionário pode receber comissão fixa em função da ocupação de cargo de confiança e receber também prêmios por produtividade. Nesse caso, ele marcaria as duas respostas correspondentes no questionário. Analisando os resultados apresentados no gráfico, verifica-se que um pouco mais da metade dos respondentes (52%) alega não receber nada além do salário fixo e benefícios fixos. Pode deduzir, portanto, que os (48%) restantes estão concentrados nas demais categorias e que uma parte representativa desses alega receber algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo ou comissão por cargo de confiança. Como houve a possibilidade da marcação de duas respostas, não é possível precisar o índice. De qualquer forma, este resultado reflete com clareza que grande parte dos respondentes já foi realmente afetada pelas recentes mudanças promovidas na gestão dos órgãos estaduais, nos quais foram definidas recompensas extras aos funcionários, vinculadas ao alcance de metas.

#### **4.1.2 Análise descritiva**

Descrever características básicas dos dados é fundamental para obter conhecimento das variáveis (MALHOTRA, 2001, p. 402). Nesta etapa, pretende-se dirimir possíveis carências na obtenção dos dados, bem como prover uma visão geral da sua distribuição (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Para alcançar tal objetivo, partiu-se para a avaliação da média e desvio padrão das variáveis do modelo de pesquisa. A Tabela 1 descreve tais resultados em função das estatísticas básicas das escalas.

TABELA 1 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos

VARIÁVEIS	N	MIN	MAX	$\bar{x}$	CV
Q01_Esp	331	0	10	8,42	1,999
Q02_Esp	331	0	10	8,38	1,997
Q03_Esp	331	0	10	8,17	2,101
Q04_Esp	328	0	10	8,20	2,174
Q05_Dif	328	0	10	6,60	2,839
Q06_Dif	327	0	10	7,64	2,394
Q07_Dif	327	0	10	7,44	2,461
Q08_Dif	325	0	10	7,21	2,552
Q09_Imp	329	0	10	8,65	2,011
Q10_Imp	325	0	10	8,38	2,005
Q11_Imp	328	0	10	8,48	1,961
Q12_Imp	329	0	10	8,50	1,962
Q13_Par	328	0	10	5,64	3,409
Q14_Par	327	0	10	5,29	3,376
Q15_Par	331	0	10	6,85	3,013
Q16_Par	327	0	10	6,04	3,228
Q17_Fee	330	0	10	5,88	3,258
Q18_Fee	332	0	10	5,82	3,179
Q19_Fee	330	0	10	6,31	3,227
Q20_Fee	327	0	10	5,25	3,102
Q21_Aut	330	0	10	8,51	1,862
Q22_Aut	327	0	10	8,35	1,854
Q23_Aut	326	0	10	8,75	1,551
Q24_Aut	330	0	10	8,50	1,669
Q25_Ava	327	0	10	5,63	2,861
Q26_Ava	328	0	10	6,19	2,729
Q27_Ava	328	0	10	6,02	2,799
Q28_Exp	325	0	10	8,19	2,236
Q29_Exp	319	0	10	8,05	2,293
Q30_Exp	326	0	10	8,32	1,987
Q31_Ins	310	0	10	5,06	3,546
Q32_Ins	307	0	10	5,43	3,553
Q33_Ins	302	0	10	4,65	3,602
Q34_Ins	307	0	10	4,93	3,622
Q35_Ins	316	0	10	4,27	3,441
Q36_Ins	304	0	10	5,44	3,535
Q37_Equ	303	0	10	4,10	3,560
Q38_Equ	304	0	10	3,37	3,295
Q39_Equ	301	0	10	3,48	3,262
Q40_Vale	309	0	10	3,51	3,302
Q41_Vale	302	0	10	3,41	3,300
Q42_Vale	296	0	10	3,44	3,207
Q43_Vali	327	0	10	6,83	3,003
Q44_Vali	330	0	10	7,25	2,711

Continua...

**TABELA 1 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos (FIM)**

VARIÁVEIS	N	MIN	MAX	$\bar{x}$	CV
Q45_Vali	327	0	10	8,67	1,975
Q46_Vali	323	0	10	8,37	2,001
Q47_Per	301	0	10	4,01	3,287
Q48_Per	302	0	10	3,68	3,345
Q49_Per	304	0	10	3,53	3,244
Q50_Mot	331	0	10	8,66	1,685
Q51_Mot	325	0	10	8,74	1,694
Q52_Mot	319	0	10	4,89	3,370
Q53_Mot	305	0	10	2,73	2,707
Q54_Mot	325	0	10	3,21	3,160
Q55_Mot	330	0	10	7,75	2,374
Valid N ( <i>listwise</i> )	188				

Fonte: dados da pesquisa. Observações: N é o tamanho da amostra válida para a variável; MIN é o mínimo obtido para a variável; MÁX é o valor máximo obtido para a variável.;  $\bar{x}$  é a média aritmética simples para a variável; S é o desvio padrão da variável.

Conforme é notado na Tabela 1, os indicadores das variáveis apresentam médias bastante distintas entre os construtos observados.

#### 4.1.3 Análise de dados ausentes

A presença de questionários com respostas em branco, ou faltantes, é um problema grave que pode ocorrer neste tipo de estudo (TABACHINICK; FIDEL, 2001). Esses questionários com respostas omissas, seja pela indisposição em oferecer uma resposta válida, seja pelo não cumprimento dos procedimentos corretos de pesquisa (ex: uma pergunta não realizada), podem distorcer os resultados caso se note algum padrão ou motivo não conhecido para esta ausência (HAIR *et al.*, 1998). Mais relevante que identificar a extensão em que os dados ocorreram é analisar se os motivos que levam a este aparecimento caracterizaram sua aparição (TABACHINICK; FIDEL, 2001).

Quando da contagem de dados ausentes na base, observou-se a presença de 668 ocorrências que representam 3,65% de dados ausentes na base com 55 variáveis e 333 observações (18315 células). As variáveis com presença de dados ausentes podem ser vistas na Tabela 2.

TABELA 2 - Dados ausentes por variável

VARIAVEIS	F	%
Q42_Val	37	11%
Q39_Equ	32	10%
Q47_Per	32	10%
Q33_Ins	31	9%
Q41_Val	31	9%
Q48_Per	31	9%
Q37_Equ	30	9%
Q36_Ins	29	9%
Q38_Equ	29	9%
Q49_Per	29	9%
Q53_Mot	28	8%
Q32_Ins	26	8%
Q34_Ins	26	8%
Q40_Val	24	7%
Q31_Ins	23	7%
Q35_Ins	17	5%
Q29_Exp	14	4%
Q52_Mot	14	4%
Q46_Val	10	3%
Q08_Dif	8	2%
Q10_Imp	8	2%
Q28_Exp	8	2%
Q51_Mot	8	2%
Q54_Mot	8	2%
Q23_Aut	7	2%
Q30_Exp	7	2%
Q06_Dif	6	2%
Q07_Dif	6	2%
Q14_Par	6	2%
Q16_Par	6	2%
Q20_Fee	6	2%
Q22_Aut	6	2%
Q25_Ava	6	2%
Q43_Val	6	2%
Q45_Val	6	2%
Q04_Esp	5	2%
Q05_Dif	5	2%
Q11_Imp	5	2%
Q13_Par	5	2%
Q26_Ava	5	2%
Q27_Ava	5	2%
Q09_Imp	4	1%
Q12_Imp	4	1%
Q17_Fee	3	1%
Q19_Fee	3	1%
Q21_Aut	3	1%
Q24_Aut	3	1%

Continua...



**TABELA 2 - Dados ausentes por variável (FIM)**

VARIAVEIS	F	%
Q44_Val	3	1%
Q55_Mot	3	1%
Q01_Esp	2	1%
Q02_Esp	2	1%
Q03_Esp	2	1%
Q15_Par	2	1%
Q50_Mot	2	1%
Q18_Fee	1	0%

Fonte: dados da pesquisa. Observações: F é a frequência de dados ausentes para a variável. % é o percentual de dados ausentes para a variável.

Para aquelas variáveis com mais 5% de dados ausentes, cujo problema tende a ser mais grave, verificou-se uma grande concentração de dados ausentes em estagiários, autônomos e outros cargos. Outrossim, alguns casos concentram parcela elevada de dados ausentes. De fato, verificou-se que, pela exclusão destes cargos que destoam da amostra, e outros poucos casos com muitos dados ausentes, seria possível reduzir esse problema de forma drástica. Analisando os dados ausentes por variável, verifica-se que 16 delas apresentaram valores iguais ou superiores a 5%. Dessas 16, a maioria absoluta (15 casos) referem-se aos construtos relacionados aos sistemas de recompensas, tais como instrumentalidade, equidade, valência das recompensas externas, etc.. Uma das prováveis causas de ausências maiores, justamente nas variáveis desses construtos, pode ser o fato de a maior parte dos respondentes (51%) ter afirmado não receber nada além de salário e benefícios fixos. Parte dessas pessoas pode ter deixado algumas questões sobre recompensas sem resposta, por entender que a instituição não pratica nenhum tipo de recompensa extra. De qualquer forma, considerando que o dado ausente não se associou (por testes não paramétricos e qui-quadrado) a nenhuma outra característica básica dos respondentes, pode-se supor que tais casos representam uma sub-amostra aleatória dos casos válidos. Após a exclusão de 18 casos, os dados ausentes caíram para 474 e a concentração de dados omissos em poucas variáveis foi bastante reduzida. Para repor os dados ausentes remanescentes foi usado o procedimento de regressão (ajustando-se os resultados adicionando-se variáveis normais aleatórias para evitar a inflação das médias de correlação). Portanto, na base final, nenhum dado ausente permaneceu.

#### 4.1.4 Análise da normalidade dos dados

Um procedimento de inferência, usualmente, pressupõe que os dados do estudo possuem uma distribuição normal. Para que as conclusões sejam feitas de maneira correta, deve-se conhecer ou fazer suposição acerca da distribuição das estimativas em estudo (HAIR *et al.*, 1998). Portanto, uma distribuição que se aproxime da normal é fundamental para que inferências sejam feitas com robustez (TABACHINICK; FIDEL, 2001).

Inicialmente, foi feita a análise da normalidade por meio de procedimento gráfico, utilizando-se dos histogramas e dos quantis observados e esperados da distribuição normal, conhecido como gráfico Q-Q (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Usualmente, a presença de uma linha reta, formando um ângulo de aproximadamente 45° entre os valores observados e esperados, conjuntamente com observações dispersas aleatoriamente em torno da reta, é evidência favoráveis à normalidade. Os gráficos mostraram elevada concentração dos dados no topo da escala, demonstrando desvios da normalidade. Tal constatação veio a ser confirmada pelos testes formais de normalidade. Os resultados desses testes podem ser verificados na Tabela 3, abaixo.

**TABELA 3 – Teste de parâmetros normais dos dados**

VARIÁVEIS	ASSIMETRIA				CURTOSE				JB	
	EST	ERRO	Z	SIG.	EST	ERRO	Z	SIG.	$\chi^2$	Sig
Q01_Esp	<b>-1,60</b>	0,14	-11,68	<b>0,00</b>	<b>2,68</b>	0,27	9,79	<b>0,00</b>	229,49	<b>0,00</b>
Q02_Esp	<b>-1,56</b>	0,14	-11,33	<b>0,00</b>	<b>2,48</b>	0,27	9,06	<b>0,00</b>	207,98	<b>0,00</b>
Q03_Esp	<b>-1,64</b>	0,14	-11,92	<b>0,00</b>	<b>3,05</b>	0,27	11,12	<b>0,00</b>	262,49	<b>0,00</b>
Q04_Esp	<b>-1,43</b>	0,14	-10,39	<b>0,00</b>	<b>1,85</b>	0,27	6,77	<b>0,00</b>	151,98	<b>0,00</b>
Q05_Dif	-0,66	0,14	-4,79	<b>0,00</b>	-0,39	0,27	-1,41	0,16	24,72	<b>0,00</b>
Q06_Dif	<b>-1,20</b>	0,14	-8,74	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	0,27	3,66	<b>0,00</b>	88,85	<b>0,00</b>
Q07_Dif	<b>-1,04</b>	0,14	-7,55	<b>0,00</b>	0,61	0,27	2,21	0,03	61,36	<b>0,00</b>
Q08_Dif	-0,97	0,14	-7,07	<b>0,00</b>	0,43	0,27	1,57	0,12	51,96	<b>0,00</b>
Q09_Imp	<b>-2,02</b>	0,14	-14,71	<b>0,00</b>	<b>4,39</b>	0,27	16,02	<b>0,00</b>	466,92	<b>0,00</b>
Q10_Imp	<b>-1,53</b>	0,14	-11,12	<b>0,00</b>	<b>2,47</b>	0,27	9,03	<b>0,00</b>	202,75	<b>0,00</b>
Q11_Imp	<b>-1,80</b>	0,14	-13,12	<b>0,00</b>	<b>3,88</b>	0,27	14,15	<b>0,00</b>	367,61	<b>0,00</b>
Q12_Imp	<b>-1,63</b>	0,14	-11,89	<b>0,00</b>	<b>2,80</b>	0,27	10,23	<b>0,00</b>	243,04	<b>0,00</b>
Q13_Par	-0,36	0,14	-2,61	<b>0,01</b>	<b>-1,17</b>	0,27	-4,27	<b>0,00</b>	24,70	<b>0,00</b>
Q14_Par	-0,23	0,14	-1,71	0,09	<b>-1,18</b>	0,27	-4,31	<b>0,00</b>	21,16	<b>0,00</b>
Q15_Par	-0,88	0,14	-6,40	<b>0,00</b>	-0,26	0,27	-0,94	0,35	41,47	<b>0,00</b>
Q16_Par	-0,49	0,14	-3,56	<b>0,00</b>	-0,97	0,27	-3,54	<b>0,00</b>	24,88	<b>0,00</b>
Q17_Fee	-0,51	0,14	-3,68	<b>0,00</b>	-0,95	0,27	-3,47	<b>0,00</b>	25,25	<b>0,00</b>
Q18_Fee	-0,49	0,14	-3,55	<b>0,00</b>	-0,89	0,27	-3,24	<b>0,00</b>	22,84	<b>0,00</b>

Continua...

TABELA 3 – Teste de parâmetros normais dos dados(FIM)

VARIÁVEIS	ASSIMETRIA				CURTOSE				JB	
	EST	ERRO	Z	SIG.	EST	ERRO	Z	SIG.	$\chi^2$	Sig
Q19_Fee	-0,71	0,14	-5,17	<b>0,00</b>	-0,66	0,27	-2,41	0,02	32,21	<b>0,00</b>
Q20_Fee	-0,24	0,14	-1,74	0,08	-0,98	0,27	-3,59	<b>0,00</b>	15,68	<b>0,00</b>
Q21_Aut	<b>-1,77</b>	0,14	-12,85	<b>0,00</b>	<b>3,53</b>	0,27	12,90	<b>0,00</b>	327,28	<b>0,00</b>
Q22_Aut	<b>-1,55</b>	0,14	-11,25	<b>0,00</b>	<b>2,94</b>	0,27	10,72	<b>0,00</b>	238,42	<b>0,00</b>
Q23_Aut	<b>-2,00</b>	0,14	-14,55	<b>0,00</b>	<b>6,55</b>	0,27	23,90	<b>0,00</b>	771,95	<b>0,00</b>
Q24_Aut	<b>-1,44</b>	0,14	-10,45	<b>0,00</b>	<b>2,86</b>	0,27	10,44	<b>0,00</b>	215,43	<b>0,00</b>
Q25_Ava	-0,44	0,14	-3,19	<b>0,00</b>	-0,62	0,27	-2,28	0,02	15,22	<b>0,00</b>
Q26_Ava	-0,61	0,14	-4,47	<b>0,00</b>	-0,36	0,27	-1,32	0,19	21,49	<b>0,00</b>
Q27_Ava	-0,51	0,14	-3,71	<b>0,00</b>	-0,53	0,27	-1,93	0,05	17,28	<b>0,00</b>
Q28_Exp	<b>-1,72</b>	0,14	-12,51	<b>0,00</b>	<b>3,05</b>	0,27	11,15	<b>0,00</b>	277,34	<b>0,00</b>
Q29_Exp	<b>-1,62</b>	0,14	-11,76	<b>0,00</b>	<b>2,71</b>	0,27	9,89	<b>0,00</b>	233,35	<b>0,00</b>
Q30_Exp	<b>-1,36</b>	0,14	-9,90	<b>0,00</b>	<b>1,58</b>	0,27	5,78	<b>0,00</b>	130,01	<b>0,00</b>
Q31_Ins	-0,09	0,14	-0,66	0,51	<b>-1,36</b>	0,27	-4,95	<b>0,00</b>	24,59	<b>0,00</b>
Q32_Ins	-0,19	0,14	-1,41	0,16	<b>-1,30</b>	0,27	-4,75	<b>0,00</b>	24,15	<b>0,00</b>
Q33_Ins	0,08	0,14	0,55	0,58	<b>-1,42</b>	0,27	-5,18	<b>0,00</b>	26,68	<b>0,00</b>
Q34_Ins	-0,03	0,14	-0,21	0,84	<b>-1,39</b>	0,27	-5,07	<b>0,00</b>	25,37	<b>0,00</b>
Q35_Ins	0,12	0,14	0,85	0,39	<b>-1,37</b>	0,27	-5,00	<b>0,00</b>	25,36	<b>0,00</b>
Q36_Ins	-0,27	0,14	-1,96	0,05	<b>-1,30</b>	0,27	-4,76	<b>0,00</b>	26,13	<b>0,00</b>
Q37_Equ	0,25	0,14	1,83	0,07	<b>-1,38</b>	0,27	-5,02	<b>0,00</b>	28,15	<b>0,00</b>
Q38_Equ	0,57	0,14	4,16	<b>0,00</b>	-0,96	0,27	-3,51	<b>0,00</b>	29,34	<b>0,00</b>
Q39_Equ	0,54	0,14	3,93	<b>0,00</b>	-0,97	0,27	-3,55	<b>0,00</b>	27,74	<b>0,00</b>
Q40_Vale	0,49	0,14	3,53	<b>0,00</b>	<b>-1,07</b>	0,27	-3,90	<b>0,00</b>	27,38	<b>0,00</b>
Q41_Vale	0,51	0,14	3,74	<b>0,00</b>	<b>-1,08</b>	0,27	-3,95	<b>0,00</b>	29,21	<b>0,00</b>
Q42_Vale	0,51	0,14	3,69	<b>0,00</b>	-0,97	0,27	-3,53	<b>0,00</b>	25,79	<b>0,00</b>
Q43_Vali	-0,77	0,14	-5,61	<b>0,00</b>	-0,35	0,27	-1,29	0,20	32,82	<b>0,00</b>
Q44_Vali	<b>-1,06</b>	0,14	-7,70	<b>0,00</b>	0,52	0,27	1,90	0,06	62,28	<b>0,00</b>
Q45_Vali	<b>-2,16</b>	0,14	-15,75	<b>0,00</b>	<b>5,45</b>	0,27	19,90	<b>0,00</b>	635,39	<b>0,00</b>
Q46_Vali	<b>-1,54</b>	0,14	-11,20	<b>0,00</b>	<b>2,55</b>	0,27	9,31	<b>0,00</b>	209,64	<b>0,00</b>
Q47_Per	0,24	0,14	1,72	0,08	<b>-1,24</b>	0,27	-4,52	<b>0,00</b>	23,03	<b>0,00</b>
Q48_Per	0,42	0,14	3,08	<b>0,00</b>	<b>-1,14</b>	0,27	-4,17	<b>0,00</b>	26,52	<b>0,00</b>
Q49_Per	0,51	0,14	3,68	<b>0,00</b>	<b>-1,02</b>	0,27	-3,73	<b>0,00</b>	27,12	<b>0,00</b>
Q50_Mot	<b>-1,84</b>	0,14	-13,41	<b>0,00</b>	<b>4,48</b>	0,27	16,34	<b>0,00</b>	441,05	<b>0,00</b>
Q51_Mot	<b>-2,00</b>	0,14	-14,57	<b>0,00</b>	<b>5,20</b>	0,27	18,98	<b>0,00</b>	564,95	<b>0,00</b>
Q52_Mot	-0,08	0,14	-0,61	0,54	<b>-1,32</b>	0,27	-4,83	<b>0,00</b>	23,33	<b>0,00</b>
Q53_Mot	0,70	0,14	5,12	<b>0,00</b>	-0,47	0,27	-1,73	0,08	28,88	<b>0,00</b>
Q54_Mot	0,64	0,14	4,69	<b>0,00</b>	-0,82	0,27	-2,99	<b>0,00</b>	30,61	<b>0,00</b>
Q55_Mot	<b>-1,20</b>	0,14	-8,72	<b>0,00</b>	<b>1,01</b>	0,27	3,68	<b>0,00</b>	88,72	<b>0,00</b>

Fonte: dados da pesquisa. OBS: o valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z é o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

Aplicando o teste das medidas de assimetria e curtose contra o valor de 0, segundo o teste Z padrão (MALHOTRA, 2001, p. 404), observou-se que 42 variáveis têm assimetria e curtose diferentes de 0 (dados concentrados nos extremos das escalas). Também se denota que 36 variáveis têm valores absolutos de assimetria e curtose superiores a 1, o que denota um desvio considerável da normalidade. Ao aplicar o teste JB de normalidade, chegou-se a conclusão de que nenhuma variável segue uma distribuição normal. Mais uma vez, salientando que os

desvios à normalidade foram expressivos, transformações de variáveis se mostram incapazes de minimizar tais ocorrências. Portanto, há de se admitir a não normalidade uni e multivariada dos dados e buscar, na análise de dados, procedimentos que sejam robustos à violação deste pressuposto (TABACHINICK; FIDEL, 2001).

#### 4.1.5 Análise de outliers

Em sequência, foram analisados os casos extremos da base de dados, denominados de *Outliers*. Estes seriam respondentes com valores muito diferentes dos demais e que podem afetar significativamente as estimativas obtidas (KLINE, 1998). Em especial, o objetivo era identificar indivíduos que não compõem a população em estudo ou que representam casos isolados da população (TABACHINICK; FIDEL, 2001).

Para identificar os *outliers* em cada variável, aplicou-se o critério da distância interquartil superior 1,5, em relação ao primeiro e terceiro quartil, isto é, o critério usualmente empregado em Boxplots para analisar outliers. A aplicação desta abordagem é especialmente útil porque não faz qualquer suposição acerca da distribuição dos dados. Portanto, não se tem que supor a distribuição normal em sua aplicação. Foram classificadas 270 respostas extremas, dispersas entre 95 respondentes.

Quanto aos *outliers* multivariados, isto é, respondentes que deram combinações de respostas muito diferentes do padrão usual para as variáveis estudadas, empregou-se a distância de Mahalanobis ( $D^2$ ). Como os dados não seguem uma distribuição normal multivariada, a distância foi calculada para 200 sub-amostras, de tamanho igual a 200, extraídas do banco de dados. O percentil 99 das distâncias calculadas em todas as sub-amostras (100,98) foi utilizado como uma medida crítica para classificação dos *outliers* multivariados. Assim, 15 questionários foram classificados como *outliers* multivariados. Destes, 13 também eram outliers univariados, demonstrando que somente 2 casos são outliers multivariados.

Verificou-se que os *outliers* eram, prioritariamente, respondentes que atribuem notas baixas às escalas, recebem menos benefícios (62% contra 47% dos não *outliers*) e recebem menos dos demais itens (em média, a metade da proporção). Tendem a ser mais novos (entre 31 e 35

anos 36%), têm menores salários e têm, predominantemente, curso superior completo (48% contra 34% dos não *outliers*), têm menos tempo de empresa (34% com 3 a 5 anos) e têm menor proporção de cargos de chefia (13% contra 28% dos não *outliers*).

Em suma, isto aponta que esses casos representam funcionários menos satisfeitos com as políticas de remuneração, sendo, portanto, considerados elementos válidos da população. Como não seria correto eliminar tais casos, preferiu-se diminuir seus escores de modo a reduzir sua influência na análise, tal como sugere Kline (1998). Após a substituição dos escores extremos, permaneceram ainda 15 casos extremos multivariados, apesar da inexistência de casos univariados. Para verificar a estabilidade da solução, esses casos foram mantidos e os resultados do modelo foram analisados com e sem tais elementos extremos.

#### **4.1.6 Análise de linearidade e multicolinearidade**

Quando se utilizam métodos que verificam associações entre variáveis, é conveniente avaliar se as relações entre elas são lineares, pois medidas baseadas em correlação somente captam associações lineares entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Para analisar a correlação, verificaram-se os diagramas de dispersão (que não demonstraram desvios significativos da linearidade) e a significância das estimativas da correlação de *Pearson*. Na matriz de correlação, com 1485 células não redundantes, foram notadas 1325 correlações significativas, que representam 89% do total de correlações da matriz. Deste total, 1280 correlações são positivas e 45 negativas, significativamente. Tal condição mostra evidências de um bom ajuste linear entre as variáveis.

Para analisar a redundância balizada pelas medidas de multicolinearidade (VIF), verificou-se se havia correlações superiores a 0,90 ou medidas VIF maiores que 10. A variável “De maneira geral, considero adequado o sistema de recompensas praticado pela instituição onde trabalho” ficou acima do patamar recomendado. Em ambas, o valor medido (sua correlação com a variável “Considero adequada a prática de recompensas na instituição onde trabalho”) foi de 0,93. Por se tratar de medida de um mesmo construto, que é uma variável dependente final do modelo, tal elevado poder explicativo seria de certa forma esperado. Como o método

aplicado para testar o modelo é robusto a casos com elevadas correlações, preferiu-se manter as duas variáveis na análise, em vez da exclusão.

#### **4.2 Análise da fidedignidade do instrumento de pesquisa**

Conceber questionários de pesquisa que sejam adequados para medir cientificamente os fenômenos de interesse do pesquisador é um processo que requer cuidado metodológico e operacional (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Como o objetivo do pesquisador consiste, usualmente, em obter um instrumento capaz de medir os construtos propostos de forma efetiva, deve-se analisar com parcimônia a extensão em que erros sejam aceitáveis e que os números obtidos pelo processo tenham algum grau de correspondência com as variáveis desejadas (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Quando os erros se encontram acima dos patamares aceitáveis, conclusões equivocadas podem ser tecidas, implicando em interpretações e análises incongruentes com o fenômeno estudado (MALHOTRA, 2001).

Mesmo pesquisadores experientes podem cometer deslizes ao elaborar um instrumento de coleta de dados e mesmo instrumentos que se mostraram válidos em determinados contextos podem apresentar qualidade aquém da desejada em aplicações distintas da original. Por consequência, compreender a extensão, natureza e implicações dos erros presentes na medição é fundamental, com vistas a garantir resultados dignos de crédito (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Neste estudo, as variáveis principais foram extraídas da literatura ou adaptadas de estudos prévios, como pode ser observado no apêndice B. Os construtos aqui apresentados são considerados fatores latentes, pois o pesquisador só pode observá-los indiretamente a partir do instrumento de coleta de dados (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Nesta etapa, busca-se avaliar o grau em que as medidas produzidas para mensurar tais construtos apresentam evidências de efetivamente estarem medindo os conceitos propostos.

#### 4.2.1 Análise da unidimensionalidade

Quando se inicia a avaliação da fidedignidade do questionário, é sugerido identificar se as medidas concebidas para medir os construtos refletem unicamente um ou mais de um construto teórico. Este pressuposto, que usualmente se chama de unidimensionalidade, é fundamental para garantir que as medidas obtidas não sejam confusas ou ambíguas para o conjunto de participantes do estudo (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Usando o método sugerido por Gerbing e Anderson (1988), aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com extração por Componentes Principais para avaliar a unidimensionalidade dos construtos. Segundo sugestão dos referidos autores, a quantidade de fatores retidos, considerando os autovalores superiores a 1, indica o número de dimensões da escala. Nesta análise, seria interessante que o fator latente tenha capacidade de explicar ao menos 50% da variância total dos dados (HAIR *et al.*, 1998).

Para avaliar a adequação da solução, poderia ser feita a análise da medida KMO de adequação da amostra, que deveria ser superior a 0,60 (TABACHINICK; FIDEL, 2001). Quando necessário, empregou-se uma rotação oblíqua (*direct oblimin*), pois parte-se da premissa que as dimensões obtidas devem ser consideradas como facetas relacionadas das variáveis analisadas (HAIR *et al.*, 1998).

Os resultados de todas as escalas mostraram o atendimento da unidimensionalidade, com excelente qualidade e sem necessidade de exclusão de variáveis. A variância explicada variou entre 64 e 89%, demonstrando sempre resultados aceitáveis em termos de compartilhamento de variação. Também as medidas KMO de adequação da amostra revelam boas condições para aplicação da AFE, tal como se expressa na Tabela 4, que segue.

**TABELA 4 – Medidas KMO de adequação**

<b>CONSTRUTO</b>	<b>VARIÂNCIA</b>	<b>KMO</b>
Esp	71%	0,773
Dif	64%	0,779
Imp	71%	0,806
Par	77%	0,778
Fee	68%	0,749
Aut	73%	0,719
Ava	88%	0,763
Exp	75%	0,664
Ins	78%	0,874
Equ	84%	0,752
Vale	89%	0,755
Vali	67%	0,784
Per	89%	0,730
Mot	66%	0,676

Fonte: dados da pesquisa.

O único construto que não atingiu critérios aceitáveis de unidimensionalidade foi o construto motivação. Neste, as escalas com significado positivo carregaram em um fator e as negativas carregaram em outro fator. Tal fato se expressa na Tabela 5.

**TABELA 5– Análise fatorial da escala de motivação**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>COMPONENTES</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
Estou me empenhando para cumprir às metas (objetivos) definidas	0,896	
Esforço-me para realizar meu trabalho, deixando de lado as dificuldades	0,886	
De uma maneira geral, sinto vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	0,766	
A maior parte dos colegas, que desempenham o mesmo trabalho que eu, são mais esforçados		0,763
Tem sido difícil pra mim ficar mais envolvido com meu trabalho		0,752
O tempo parece se arrastar enquanto estou no meu trabalho		0,713

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que houve uma divisão nítida da escala em dois pólos, o que de fato é uma ocorrência bastante comum quando existe um número equilibrado de itens positivos e negativos. Considerando que este estudo foca na análise da motivação em seu pólo positivo, preferiu-se manter somente as perguntas que apresentam aspectos positivos da motivação. Portanto, as perguntas que, aparentemente, representam a desmotivação foram excluídas na análise posterior.



#### 4.2.2 Avaliação da confiabilidade e validade

Nesta etapa, buscaram-se evidências de que existe congruência entre o instrumento de pesquisa e os construtos teóricos (NETEMEYER *et al.*, 2003). O intuito é avaliar a extensão de erros aleatórios, relativos à confiabilidade; e sistemáticos, relativos à validade das medidas. Neste sentido, procedeu-se ao uso de técnicas de modelagem de equações estruturais para avaliar a confiabilidade e validade das medidas. Conforme recomendação usual na literatura, o uso da técnica permite lidar com problemas de mensuração e múltiplos relacionamentos hierárquicos entre construtos em uma única ferramenta (MACKENZIE, 2001; BAGOZZI *et al.*, 1991; FORNELL; LACKER, 1981). A abordagem tradicional empregada para este fim consiste na análise de estruturas de covariância por meio de procedimentos de máxima verossimilhança (HAENLEIN; KAPLAN, 2004), popularizados por Joreskog e Sorbom (1989) e implementados em programas como LISREL e AMOS.

Neste estudo, no entanto, a aplicação deste procedimento se veria limitada, pois o tamanho do modelo iria requerer uma amostra bastante superior à obtida, especialmente porque houve desvios da normalidade dos dados. Caso fosse aplicado o procedimento tradicional, a conjunção de amostra moderada, tamanho do modelo e desvios da normalidade levariam a vieses nas estimativas (subestimadas), aumento da significância (sobre-estimada), deflação do ajuste do modelo (aumento da estatística qui-quadrado) e aumento da probabilidade de serem obtidas soluções com variâncias de erro negativas (TABACHINICK; FIDEL, 2001). De forma geral, tais resultados poderiam penalizar o modelo em vários aspectos essenciais.

Contornando tal situação, aplicou-se a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) devido à ausência do pressuposto de normalidade e seu melhor desempenho relativo perante amostras de tamanho moderado (HAENLEIN; KAPLAN, 2004).

Aplicando este procedimento, estimou-se o modelo básico do estudo para verificar a confiabilidade das medidas. Para Nunnally e Bernstein (1994), uma escala confiável apresenta uma correlação de moderada a elevada entre suas medidas observadas e seu valor verdadeiro (NETEMEYER *et al.*, 2003). Tal condição implica em dizer que a confiabilidade ocorre

quando as medidas são relativamente livres de erros aleatórios (MALHOTRA, 2001). Neste estudo, empregou-se o Alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidade, por ser uma medida bastante popular. Adicionalmente, apresenta-se a Confiabilidade Composta, que é uma medida menos restritiva que o Alpha de Cronbach e a Variância Média Extraída (VME), que indica o grau de variância compartilhada entre os construtos e seus indicadores.

Na literatura, é usual se sugerir que a confiabilidade apresente valores acima de 0,800 (NETEMEYER *et al.*, 2003), mas o limite de 0,700 pode ser aceitável para escalas novas ou estudos exploratórios (MALHOTA, 2001; HAIR *et al.*, 1998). Para variância média extraída, a regra geral é considerar valores acima de 50% (0,50). Os resultados obtidos podem ser vistos na Tabela 6.

**TABELA 6 – Confiabilidade das medidas do estudo**

CONSTRUTOS	VME	CONFIABILIDADE COMPOSTA	ALPHA DE CRONBACHS
AUT	0,73	0,92	0,88
DIF	0,63	0,87	0,82
EQUI	0,84	0,94	0,91
ESP	0,71	0,91	0,86
EXP	0,75	0,90	0,83
FEE	0,68	0,89	0,84
IMP	0,72	0,91	0,87
INS	0,77	0,95	0,94
MOT	0,74	0,89	0,83
PART	0,77	0,93	0,90
PER REC	0,90	0,96	0,94
PRE META	0,89	0,96	0,94
VALE	0,89	0,96	0,94
VALI	0,67	0,89	0,84

Fonte: dados da pesquisa.

Verifica-se que os construtos ficaram acima dos patamares desejados, indicando elevada congruência entre os dados empíricos e os construtos desejados. Com isto, pode-se afirmar que os dados apresentam confiabilidade aceitável, dentro dos parâmetros estabelecidos.

Em sequência, avaliou-se a *validade convergente*. Isto foi feito analisando se as correlações entre os itens de uma escala são grandes o suficiente para balizar que ambas remetem ao mesmo construto latente. Para Bagozzi *et al.* (1991), pode-se utilizar o modelo de mensuração

estimado, via equações estruturais, para avaliar tal condição, verificando se as cargas fatoriais dos indicadores são significativas ao nível de 5% ou 1%. Isto seria válido quando o valor  $t$  das medidas for superior a  $t=1,65$  ou  $t=2,33$ . Se isto ocorrer, pode-se dizer que os indicadores estão significativamente associados a seus construtos. Cabe notar que as estimativas de erro padrão, usadas no PLS, utilizam o *bootstrap* como alternativa para estimar parâmetros e erros padrão (ARBUCKLE; WORTHKE, 1999). Assim, torna-se possível calcular erros padrão e verificar empiricamente o viés da estimativa do PLS, verificando a robustez dos resultados.

Os resultados obtidos com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais pelo PLS podem ser vistos na Tabela 7, abaixo:

**TABELA 7 - Avaliação da validade convergente das medidas**

MODELO DE MENSURAÇÃO	AM	POP	DESV	ERRO	T	R2	SIG
Q01_Esp <- ESP	0,87	0,87	0,02	0,02	36,56	0,75	0,00
Q02_Esp <- ESP	0,87	0,87	0,03	0,03	32,46	0,75	0,00
Q03_Esp <- ESP	0,82	0,82	0,03	0,03	28,51	0,68	0,00
Q04_Esp <- ESP	0,81	0,81	0,03	0,03	27,12	0,66	0,00
Q05_Dif <- DIF	0,70	0,68	0,07	0,07	9,83	0,48	0,00
Q06_Dif <- DIF	0,78	0,77	0,06	0,06	12,37	0,60	0,00
Q07_Dif <- DIF	0,91	0,91	0,02	0,02	45,24	0,83	0,00
Q08_Dif <- DIF	0,77	0,76	0,07	0,07	11,79	0,60	0,00
Q09_Imp <- IMP	0,79	0,78	0,04	0,04	18,67	0,63	0,00
Q10_Imp <- IMP	0,91	0,91	0,02	0,02	56,18	0,82	0,00
Q11_Imp <- IMP	0,83	0,83	0,03	0,03	25,73	0,68	0,00
Q12_Imp <- IMP	0,86	0,86	0,03	0,03	32,78	0,74	0,00
Q13_Par <- PART	0,92	0,91	0,01	0,01	67,77	0,84	0,00
Q14_Par <- PART	0,84	0,84	0,03	0,03	28,96	0,71	0,00
Q15_Par <- PART	0,86	0,85	0,03	0,03	29,70	0,73	0,00
Q16_Par <- PART	0,89	0,89	0,02	0,02	43,43	0,80	0,00
Q17_Fee <- FEE	0,89	0,89	0,02	0,02	56,49	0,80	0,00
Q18_Fee <- FEE	0,82	0,81	0,03	0,03	26,83	0,67	0,00
Q19_Fee <- FEE	0,86	0,86	0,03	0,03	29,61	0,74	0,00
Q20_Fee <- FEE	0,72	0,72	0,05	0,05	14,75	0,52	0,00
Q21_Aut <- AUT	0,80	0,79	0,05	0,05	15,69	0,64	0,00
Q22_Aut <- AUT	0,84	0,84	0,04	0,04	22,43	0,71	0,00
Q23_Aut <- AUT	0,88	0,88	0,02	0,02	36,01	0,77	0,00
Q24_Aut <- AUT	0,89	0,89	0,02	0,02	48,88	0,80	0,00
Q25_Ava <- PRE META	0,93	0,93	0,01	0,01	74,51	0,87	0,00
Q26_Ava <- PRE META	0,94	0,94	0,01	0,01	74,01	0,89	0,00
Q27_Ava <- PRE META	0,95	0,95	0,01	0,01	109,49	0,90	0,00
Q28_Exp <- EXP	0,86	0,85	0,04	0,04	21,73	0,74	0,00
Q29_Exp <- EXP	0,92	0,91	0,02	0,02	44,25	0,84	0,00

Continua...

TABELA 7 - Avaliação da validade convergente das medidas (FIM.)

MODELO DE MENSURAÇÃO	AM	POP	DESV	ERRO	T	R2	SIG
Q30_Exp <- EXP	0,82	0,82	0,04	0,04	19,02	0,68	0,00
Q31_Ins <- INS	0,87	0,87	0,02	0,02	36,28	0,75	0,00
Q32_Ins <- INS	0,88	0,88	0,02	0,02	41,26	0,78	0,00
Q33_Ins <- INS	0,93	0,93	0,01	0,01	77,39	0,86	0,00
Q34_Ins <- INS	0,90	0,90	0,02	0,02	49,79	0,82	0,00
Q35_Ins <- INS	0,87	0,87	0,02	0,02	36,81	0,76	0,00
Q36_Ins <- INS	0,81	0,81	0,03	0,03	24,92	0,65	0,00
Q37_Equ <- EQUI	0,92	0,92	0,02	0,02	61,44	0,85	0,00
Q38_Equ <- EQUI	0,92	0,92	0,02	0,02	57,64	0,85	0,00
Q39_Equ <- EQUI	0,91	0,91	0,02	0,02	53,89	0,83	0,00
Q40_Vale <- VALE	0,95	0,95	0,02	0,02	61,08	0,91	0,00
Q41_Vale <- VALE	0,95	0,95	0,01	0,01	72,19	0,90	0,00
Q42_Vale <- VALE	0,93	0,93	0,02	0,02	50,36	0,87	0,00
Q43_Vali <- VALI	0,76	0,76	0,04	0,04	17,08	0,58	0,00
Q44_Vali <- VALI	0,87	0,87	0,02	0,02	39,00	0,75	0,00
Q45_Vali <- VALI	0,85	0,85	0,03	0,03	30,60	0,72	0,00
Q46_Vali <- VALI	0,80	0,80	0,04	0,04	21,72	0,64	0,00
Q47_Per <- PER REC	0,92	0,92	0,01	0,01	65,06	0,84	0,00
Q48_Per <- PER REC	0,96	0,96	0,01	0,01	75,03	0,92	0,00
Q49_Per <- PER REC	0,97	0,97	0,01	0,01	172,87	0,93	0,00
Q50_Mot <- MOT	0,85	0,85	0,04	0,04	18,95	0,72	0,00
Q51_Mot <- MOT	0,89	0,88	0,03	0,03	28,56	0,79	0,00
Q55_Mot <- MOT	0,84	0,84	0,03	0,03	24,62	0,70	0,00

FONTE: Dados da pesquisa

Observações: a) AM é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio estimado na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O erro é o erro estimado da estimativa; e) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Observa-se que as cargas (*loadings*) para as relações entre os construtos do estudo e seus indicadores apresentam valores altos, a maioria superior a 0,800. Este patamar é bastante superior ao sugerido por Hulland (1999), como índice de validade convergente. Quanto ao percentual de variância explicada de cada indicador ( $R^2$ ), percebem-se valores elevados, demonstrando elevada convergência dos indicadores aos pretendidos construtos. Admite-se, portanto, um bom grau de validade convergente das variáveis do estudo.

Em sequência, foi avaliada a *validade discriminante*, que analisa até que ponto as escalas concebidas para diferentes construtos conseguem realmente medir construtos latentes distintos (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Quando duas escalas não contêm validade discriminante, pode-se alegar que existe redundância entre elas, demonstrando que não ocorreu distinção nas mensurações ou que os respondentes compreendem as questões como sendo um conjunto uniforme de perguntas (NETEMEYER *et al.*, 2003). Utilizando o processo sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar a variância média

extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos ( $R^2$  obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS), avaliou-se a validade discriminante das escalas em estudo.

Quando suas escalas apresentam mais variância compartilhada entre si do que com seus próprios indicadores, pode-se dizer que houve uma violação da validade discriminante. Os resultados apontados na Tabela 8 correspondem aos obtidos para as medidas purificadas dos construtos.

**TABELA 8 - Avaliação da validade discriminante dos construtos**

CONST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
AUT	0,73													
DIF	0,03	0,63												
EQUI	0,06	0,02	0,84											
ESP	0,27	0,16	0,08	0,71										
EXP	0,20	0,07	0,09	0,21	0,75									
FEE	0,11	0,10	0,22	0,25	0,17	0,68								
IMP	0,26	0,24	0,07	0,35	0,27	0,17	0,72							
INS	0,10	0,04	0,72	0,15	0,10	0,36	0,11	0,77						
MOT	0,29	0,07	0,08	0,22	0,19	0,20	0,28	0,18	0,74					
PART	0,13	0,13	0,16	0,28	0,17	0,44	0,21	0,23	0,14	0,77				
PERREC	0,07	0,04	0,69	0,10	0,08	0,24	0,09	0,60	0,09	0,19	0,90			
PREMETA	0,13	0,11	0,25	0,20	0,19	0,38	0,25	0,28	0,17	0,37	0,33	0,89		
VALE	0,06	0,01	0,77	0,09	0,06	0,20	0,04	0,61	0,07	0,15	0,74	0,22	0,89	
VALI	0,28	0,12	0,11	0,20	0,29	0,14	0,33	0,16	0,41	0,12	0,15	0,20	0,10	0,67

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no PLS.

Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas de variância média extraída dos construtos, nota-se que todos os construtos obtiveram validade discriminante, podendo-se afirmar que suas medidas refletem questões distintas.

### 4.3 Análise das médias por órgão e por construto

Neste tópico, são apresentados e analisados os valores médios de cada construto em cada um dos sete órgãos pesquisados, bem como os valores médios gerais. A Tabela 9 mostra esses valores, identificando as empresas por letras de A a G. As médias gerais dos construtos são apresentadas na última coluna da tabela. No Apêndice C também são apresentadas as médias de cada variável por órgão.

**TABELA 9 – Médias das escalas por órgãos e por construtos**

CONSTRUTOS	ÓRGÃO							MÉDIA GERAL
	A	B	C	D	E	F	G	
Autoeficácia	8,3	9,3 (A)	8,7	8,6	9,2	8,9	8,8	8,7
Dificuldade	6,6	6,9	7,4	8,1 (AB)	7	8,4 (A)	7,4	7,3
Equidade	2,1	4,6 (A)	3,4	3,1	5,2 (A)	7,1 (ABC D)	5,2 (AD)	3,6
Especificidade	8	9 (A)	8	8,6	9,2	9,2	8,8	8,5
Expectativa	7,5	8,6 (A)	8,4 (A)	8,5 (A)	8,9	9,1 (A)	8,3	8,2
Feedback	5	6,1	5,6	6,4 (A)	6,7	8,1 (AC)	6,2	5,9
Importância	8,1	9 (A)	8,5	9,2 (AG)	9	9,3 (A)	8,1	8,7
Instrumentalidade	2,9	6,9 (ACD)	4,7 (A)	4,8 (A)	7,1 (A)	8,4 (ACD)	6,7 (ACD)	5
Motivação para Trabalho	7,7	9 (A)	8,4	8,5 (A)	8,8	9,1 (A)	8,6	8,4
Participação	5,2	6,7	5	6,7 (AC)	7,7 (A)	8 (AC)	6,3	6,1
Aval. Ger. Sist. de metas	5	6,7 (A)	5,4	6,1	7,5 (A)	7,8 (AC)	5,8	5,9
Aval. Ger. Sist. de recompensas	2,4	4,7 (A)	3,3	3,3	5,3 (A)	7,4 (ABC D)	5 (A)	3,7
Val. das rec. externas	2,1	4,9 (ACD)	2,8	2,9	4,5	6,9 (ACD)	4,8 (ACD)	3,4
Valência da missão	7,3	8,4 (A)	7,8	8	8,2	8,7	8,3	7,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: As letras maiúsculas inseridas na tabela indicam diferenças significativas nas médias das empresas. As letras do segmento com menor média aparecem no campo relativo ao segmento com maior média. Os resultados se baseiam em teste t para amostras independentes com 5% de significância e correção de bonferroni.

Analisando os dados por órgão, observa-se que se trata de uma amostra com características bem diversificadas quanto aos valores médios apurados por variável e por construto. Apesar

dessa relativa heterogeneidade, apenas o órgão F apresentou distanciamento mais significativo da média geral em quase todos os construtos. Ele apresentou médias elevadas em todos os construtos. Os órgãos B e D também apresentaram alguns valores elevados em relação à média geral. De outro lado, aparece o órgão A, que, apesar de não apresentar distanciamentos significativos, mostrou todos os valores de construtos abaixo da média geral.

Quando se avaliam as médias por construtos, apesar das diferenças percebidas de um órgão para outro, percebe-se um comportamento mais uniformizado na amostra. Os construtos com maiores e menores médias são praticamente os mesmos em todos os órgãos. Dessa forma, é possível visualizar os construtos divididos em três grupos distintos. O primeiro é composto pelos construtos que obtiveram médias baixas (inferiores a 4), indicando discordância com as afirmativas apresentadas. Fazem parte desse grupo os construtos: equidade, avaliação geral do sistema de recompensas e valência das recompensas externas. O segundo grupo contempla os construtos que obtiveram valores medianos (entre 5 e 6), mostrando variações leves de concordância e discordância entre os órgãos. Neste grupo estão: o *feedback*, a instrumentalidade, a participação e a avaliação geral do sistema de metas. A exceção, neste caso, aparece apenas no órgão A, que apresentou valor muito baixo para o construto instrumentalidade (média de 2,9). No terceiro grupo estão os construtos para os quais prevaleceu a concordância em níveis mais elevados (superiores a 7). Neste grupo estão: a autoeficácia, a dificuldade e a especificidade das metas, a expectativa, a importância das metas, a motivação no trabalho e a valência da missão.

Diante dos resultados acima apresentados, é possível traçar um perfil da amostra quanto aos construtos avaliados na pesquisa. Trata-se de uma amostra de funcionários predominantemente motivados (motivação elevada), que conhecem bem as metas e objetivos do seu trabalho (alta especificidade nas metas), que consideram essas metas relativamente difíceis (alta dificuldade nas metas), mas muito importantes (importância elevada). Esses funcionários consideram-se competentes para realizar o trabalho e alcançar as metas (autoeficácia elevada), tendo, portanto, boas expectativas quanto ao desempenho (expectativa elevada). Eles consideram o trabalho gratificante e sentem-se realizados quando prestam um bom serviço à sociedade (valência da missão elevada), mas mostram-se insatisfeitos quanto ao sistema de recompensas (baixa avaliação do sistema de recompensas) e quanto aos valores e tipos de recompensas proporcionadas pela instituição (baixa valência nas recompensas

externas), pois não consideram essas recompensas compatíveis com a sua contribuição (baixa equidade). Outras características percebidas na amostra é que os funcionários recebem pouco *feedback* sobre sua evolução no trabalho (*feedback* moderado), enxergam algumas falhas no sistema de metas da instituição (avaliação do sistema de metas moderada) e não conseguem visualizar com clareza a possibilidade de receberem recompensas extras por parte da instituição quando alcançam as metas definidas ou apresentam bom desempenho no trabalho (instrumentalidade moderada).

#### **4.4 Análise de preditores por construto (método CHAID)**

Com o intuito de identificar as variáveis demográficas que melhor dividem os resultados apurados em cada construto medido, foi aplicado o método CHAID (*Chi-square automatic interaction detection*). Neste método, os dados são divididos em grupos otimizados por meio da maximização da significância da estatística do Chi-quadrado (KASS, 1980). As categorias das variáveis independentes são agregadas quando mostram padrões de comportamento semelhantes em relação à variável dependente. Além disto, para cada uma das categorias das variáveis independentes selecionadas, a técnica escolhe a próxima variável que melhor prediz a categoria da variável anterior. Os segmentos derivados do CHAID são mutuamente exclusivos e exaustivos, ou seja, eles não se sobrepõem e cada indivíduo está contido em apenas um segmento.

As características demográficas foram definidas como sendo as variáveis independentes e os construtos foram definidos como variáveis dependentes. As variáveis demográficas utilizadas foram: tipo de remuneração (fixa ou variável), idade, sexo, estado civil, faixa salarial, nível de escolaridade, tipo de vínculo com a instituição, tempo de empresa e nível hierárquico.

A Tabela 10 mostra os construtos e as características demográficas associadas a cada um após aplicação do método CHAID. São apresentadas também as categorias que melhor dividiram as respostas de cada construto com as respectivas médias. Considerando o princípio da parcimônia, são apresentados apenas os resultados referentes ao primeiro grupo de divisores, já que o método carregou subgrupos para a maioria dos construtos testados.



TABELA 10– Resultados parciais do teste CHAID

CONSTRUTOS	VARIÁVEL INDEPENDENTE	CATEGORIA DE RESPOSTA	VALOR DA MÉDIA
Autoeficácia	Faixa etária	Até 30 anos	8,75
		De 31 a 35 anos	8,36
		Acima de 36 anos	9,08
Dificuldade	Nível hierárquico	Funcionário s/ chefia	6,99
		Algum nível de chefia	8,34
Equidade	Tipo de recompensa	Nada além do salário e benefícios fixos	2,41
		Alguma comissão ou recompensa além do salário	4,80
Especificidade	Nível hierárquico	Funcionário s/ chefia	8,25
		Algum nível de chefia	9,17
Expectativa	Tipo de recompensa	Nada além do salário e benefícios fixos	7,89
		Alguma comissão ou recompensa além do salário	8,57
<i>Feedback</i>	Nível hierárquico	Funcionário s/ chefia	5,60
		Algum nível de chefia	7,03
Importância	Faixa etária	Até 25 anos	8,49
		Entre 26 e 30 anos	7,95
		De 31 a 35 anos	8,73
		Acima de 36 anos	9,20
Instrumentalidade	Tipo de recompensa	Nada além do salário e benefícios fixos	3,56
		Alguma comissão ou recompensa além do salário	6,49
Motivação	Faixa etária	Até 25 anos	8,47
		Entre 26 e 30 anos	7,71
		De 31 a 35 anos	8,37
		Acima de 36 anos	8,81
Participação	Nível hierárquico	Funcionário s/ chefia	5,62
		Algum nível de chefia	7,67
Avaliação do sist. de metas	Nível hierárquico	Funcionário s/ chefia	5,52
		Algum nível de chefia	7,06
Avaliação do sist. de recompensas	Tipo de recompensa	Nada além do salário e benefícios fixos	2,67
		Alguma comissão ou recompensa além do salário	4,75
Valência das recompensas externas	Tipo de recompensa	Nada além do salário e benefícios fixos	2,17
		Alguma comissão ou recompensa além do salário	4,68
Valência da missão	Faixa etária	Até 25 anos	7,80
		Entre 26 e 30 anos	6,98
		De 31 a 35 anos	7,86
		Acima de 36 anos	8,50

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados mostram que os construtos apresentaram diferenças estatísticas significativas em suas médias, em função de três características demográficas da amostra: faixa etária, tipo de recompensa e nível hierárquico. Essas variáveis independentes foram aquelas que mostraram maior influência nos resultados das médias dos construtos estudados. A faixa etária dividiu os construtos: autoeficácia, importância, motivação e valência da missão. No caso da autoeficácia, as médias maiores foram observadas nos funcionários com mais de 36 anos e as menores nos funcionários com idade entre 31 e 35 anos. No entanto, as médias, em geral, foram elevadas e muito próximas: entre 8,36 e 9,08. A importância das metas também apresentou médias maiores para os funcionários com mais de 36 anos. As médias menores foram observadas em funcionários mais jovens, na faixa etária entre 26 e 30 anos. A motivação apresentou características semelhantes, mostrando também médias maiores entre os funcionários acima de 36 anos. A situação se repete nos resultados da valência da missão. Em resumo, percebe-se que as pessoas com mais de 36 anos tendem a apresentar maiores médias nos níveis de autoeficácia, percepção de importância das metas, motivação no trabalho e percepção de valência na missão.

O tipo de recompensa dividiu praticamente todos os construtos relacionados ao sistema de recompensas: equidade, expectativa, instrumentalidade, avaliação do sistema de recompensas e valência das recompensas externas. No caso da equidade, o grupo que afirma não receber nenhum tipo de recompensa extra além do salário apresentou média bem inferior ao grupo que recebe algum tipo de recompensa (2,41 contra 4,80). No caso da expectativa, a diferença entre os dois grupos foi menor (7,89 e 8,57). A instrumentalidade foi dividida, apresentando médias bem distintas entre os dois grupos (3,56 contra 6,49). A mesma situação ocorreu com a avaliação do sistema de recompensas (2,67 e 4,75) e com a valência das recompensas externas (2,17 e 4,68). Esse resultado mostra, de maneira geral, que as recompensas extras interferem de forma significativa na equidade, instrumentalidade, avaliação do sistema de recompensas e a valência das recompensas externas.

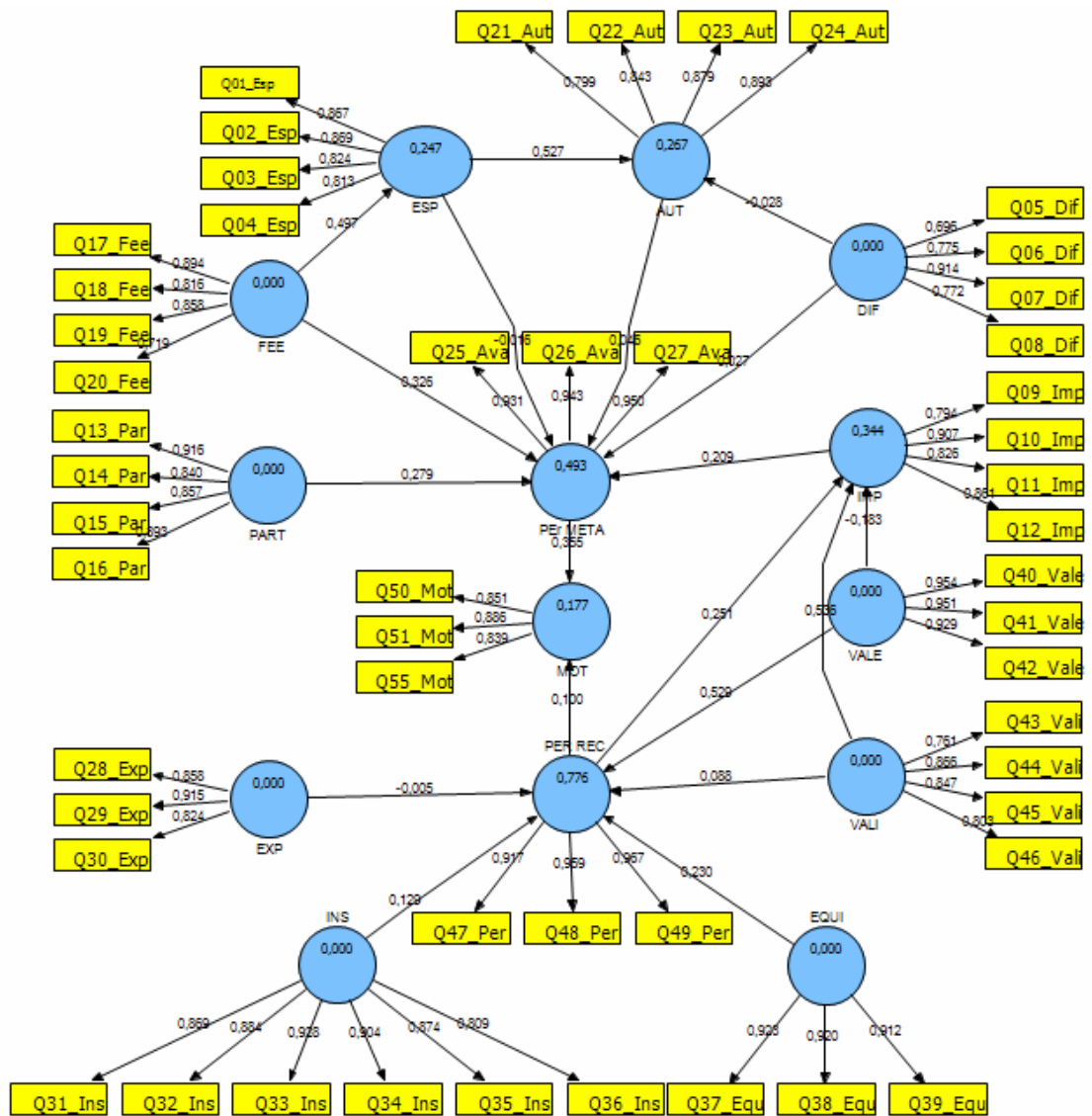
Finalmente, o nível hierárquico dividiu os seguintes construtos: dificuldade, especificidade, *feedback*, participação e avaliação do sistema de metas. Em todos os casos, o comportamento foi semelhante, mostrando médias um pouco maiores nesses construtos para funcionários com algum nível de chefia. Isto mostra que esse grupo de funcionários considera suas metas mais difíceis, têm mais clareza sobre as metas, recebem mais *feedback* sobre o desempenho, participam mais da definição das metas e avaliam melhor o sistema de metas da instituição.

## **4.5 Análise dos modelos hipotéticos**

Nesta etapa, avalia-se a validade dos modelos de pesquisa. Na prática, trata-se da avaliação das etapas finais dos modelos de pesquisa, que compreende a análise do grau em que os relacionamentos entre as variáveis propostas na literatura se comportam conforme esperado (NETEMEYER *et al.*, 2003). O objetivo é verificar se existe suporte para as hipóteses propostas.

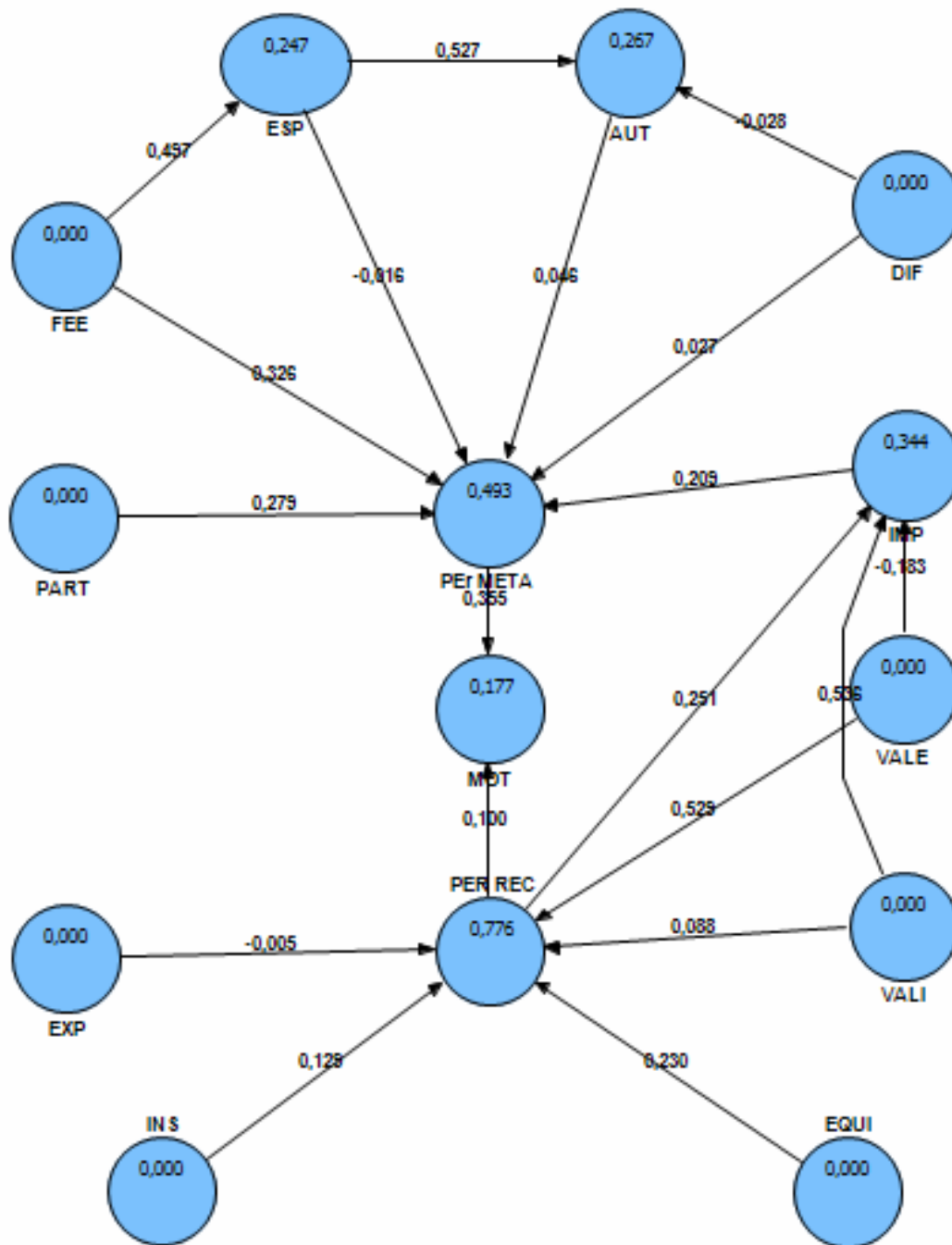
### **4.5.1 Análise do modelo hipotético I**

Os resultados referentes ao primeiro modelo hipotético podem ser vistos na Figura 9 e Figura 10, a seguir.



**FIGURA 9 - Modelo básico de pesquisa I – Completo**

Fonte: dados da pesquisa



**FIGURA 10 - Modelo básico de pesquisa I – Relações estruturais**

Fonte: dados da pesquisa

Nas figuras apresentadas, podem-se observar tanto as relações entre as variáveis latentes e seus indicadores (Figura 9) quanto as relações entre somente variáveis latentes (Figura 10). Os valores junto às setas indicam os pesos não padronizados. Eles representam o impacto de um construto sobre o outro ou o grau de relacionamento entre as variáveis latentes e as observadas. Como foi feita a análise das relações entre variáveis latentes e observadas na

etapa de validade convergente, neste ponto deve-se ater ao relacionamento das variáveis latentes que compõem o modelo. Os pesos padronizados variam entre -1 e 1 e, quanto mais próximos da unidade, maior a força. De forma geral, pode-se atestar que relações maiores que 0,3 podem ser tidas como moderadas, maiores que 0,5 indicam relações fortes. Valores menores que 0,3 podem ser consideradas fracas (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Dentro dos construtos, mostra-se o percentual de variância explicada de cada variável dependente do modelo. Pode-se apontar, por exemplo, que as variáveis explicaram 77,6% da variação da avaliação geral do sistema de recompensas, 49,3% da avaliação geral do sistema de metas e 17,7% da motivação.

TABELA 11- Resultado das hipóteses do modelo I

HIPÓTESE	INDEPENDENTES	DEPENDENTES	PESO	ERRO	T	SIG.
H11	Dificuldade	Autoeficácia	-0,06	0,05	0,60	0,27
<b>H 10</b>	<b>Especificidade</b>	<b>Autoeficácia</b>	<b>0,52</b>	<b>0,07</b>	<b>7,61</b>	<b>0,00</b>
<b>H 08</b>	<b>Feedback</b>	<b>Especificidade</b>	<b>0,50</b>	<b>0,06</b>	<b>8,61</b>	<b>0,00</b>
<b>H 19</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de recompensas</b>	<b>Importância</b>	<b>0,24</b>	<b>0,10</b>	<b>2,59</b>	<b>0,00</b>
H 09	Val. das rec. externas	Importância	-0,18	0,10	1,89	0,06
<b>H 07</b>	<b>Valência da missão</b>	<b>Importância</b>	<b>0,55</b>	<b>0,07</b>	<b>7,39</b>	<b>0,00</b>
<b>H13</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de recompensas</b>	<b>Mot. Trabalho</b>	<b>0,11</b>	<b>0,06</b>	<b>1,69</b>	<b>0,05</b>
<b>H 12</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de metas</b>	<b>Mot. Trabalho</b>	<b>0,36</b>	<b>0,08</b>	<b>4,38</b>	<b>0,00</b>
H 04	Autoeficácia	Aval. Ger. Sist. de metas	0,06	0,05	1,03	0,15
H 05	Dificuldade	Aval. Ger. Sist. de metas	0,06	0,04	0,62	0,27
H 03	Especificidade	Aval. Ger. Sist. de metas	-0,06	0,05	0,32	0,37
<b>H 02</b>	<b>Feedback</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de metas</b>	<b>0,33</b>	<b>0,08</b>	<b>4,07</b>	<b>0,00</b>
<b>H 06</b>	<b>Importância</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de metas</b>	<b>0,19</b>	<b>0,08</b>	<b>2,58</b>	<b>0,01</b>
<b>H 01</b>	<b>Participação</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de metas</b>	<b>0,29</b>	<b>0,08</b>	<b>3,37</b>	<b>0,00</b>
<b>H 16</b>	<b>Equidade</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de recompensas</b>	<b>0,23</b>	<b>0,10</b>	<b>2,27</b>	<b>0,01</b>
H 14	Expectativa	Aval. Ger. Sist. de recompensas	-0,03	0,02	0,19	0,42
<b>H15</b>	<b>Instrumentalidad e</b>	<b>Aval. Ger. Sist. de recompensas</b>	<b>0,13</b>	<b>0,06</b>	<b>2,25</b>	<b>0,01</b>
<b>H17</b>	<b>Val. das rec. externas</b>	<b>Aval. ger. Sist. de recompensas</b>	<b>0,52</b>	<b>0,10</b>	<b>5,46</b>	<b>0,00</b>
<b>H18</b>	<b>Valência da missão</b>	<b>Aval. ger. Sist. de recompensas</b>	<b>0,10</b>	<b>0,05</b>	<b>1,92</b>	<b>0,03</b>

FONTE: Dados da pesquisa

Obs.: a) PESO é o peso padronizado estimado para população; b) ERRO é o erro estimado da estimativa; c) T é o valor t, que representa a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e; d) SIG. é a significância unicaudal do teste, exceto no caso da Val. Das rec. Externas para Importância que mostra-se o teste bicaudal pelo fato de a direção da relação ser contrária à proposta no modelo.

A Tabela 11, anterior, mostra as hipóteses do modelo I testadas, com seus respectivos pesos obtidos no modelo estrutural (PLS), com destaque para as relações significativas (em negrito). Os valores (padronizados) podem ser usados para interpretar quais construtos independentes têm maior relação com os construtos dependentes, bastando avaliar o tamanho absoluto dos valores padronizados. Uma interpretação possível dos valores padronizados é considerá-los como o grau de variação no construto dependente com a variação de uma unidade no construto independente.

Para a análise dos resultados apresentados, pode-se considerar como confirmadas as hipóteses destacadas em negrito na Tabela 11, uma vez que apresentaram significância estatística ( $SIG. < = 0,05$ ) e valores padronizados diferentes de zero, nas mesmas direções apontadas pela teoria. Das 19 hipóteses testadas no modelo I, 13 (68%) foram confirmadas.

Analisando as 13 hipóteses confirmadas sob a ótica de (PESTANA; GAGEIRO, 2000), observa-se que 4 delas apresentaram relações fortes (H10, H08, H07 e H17), 2 apresentaram relações moderadas (H12 e H02) e as 7 restantes apresentaram relações fracas (H10, H19, H13, H06, H01, H16, H15 e H18) com pesos entre 0,10 e 0,29.

As hipóteses não confirmadas (H03, H04, H05, H09, H11 e H12), além dos valores de significância maiores que 0,05, apresentaram valores padronizados bastante reduzidos em suas relações. Apenas a hipótese H09 mostrou valor padronizado um pouco maior que as demais (PESO = -0,18).

Os resultados referentes ao teste do modelo I apontam os seguintes resultados para as hipóteses:

H1 – Existe correlação significativa e positiva entre a participação na definição das metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese confirmada;**

H2 – Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* sobre o desempenho nas metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese confirmada;**

H3 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese não confirmada;**

H4 – Existe correlação significativa e positiva entre a autoeficácia para alcance de metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese não confirmada;**

H5 – Existe correlação significativa e positiva entre a dificuldade das metas e a avaliação geral do sistema de metas: *hipótese não confirmada*;

H6 – Existe correlação significativa e positiva entre a importância das metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese confirmada**;

H7 - Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a importância das metas: **hipótese confirmada**;

H8 – Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* em relação às metas e a especificidade das metas: **hipótese confirmada**;

H9 - Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a importância das metas: *hipótese não confirmada*;

H10 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a auto-eficácia para o alcance das metas: **hipótese confirmada**;

H11 – Existe correlação significativa e negativa entre a dificuldade das metas e a autoeficácia para o alcance das metas: *hipótese não confirmada*;

H12 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de metas e a motivação dos funcionários públicos no trabalho: **hipótese confirmada**;

H13 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a motivação dos funcionários públicos no trabalho: **hipótese confirmada**;

H14 – Existe correlação significativa e positiva entre a expectativa e a avaliação geral do sistema de recompensas: *hipótese não confirmada*;

H15 – Existe correlação significativa e positiva entre a instrumentalidade e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada**;

H16 – Existe correlação significativa e positiva entre a equidade e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada**;

H17 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada**;

H18 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada**;

H19 - Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a importância das metas: **hipótese confirmada**.



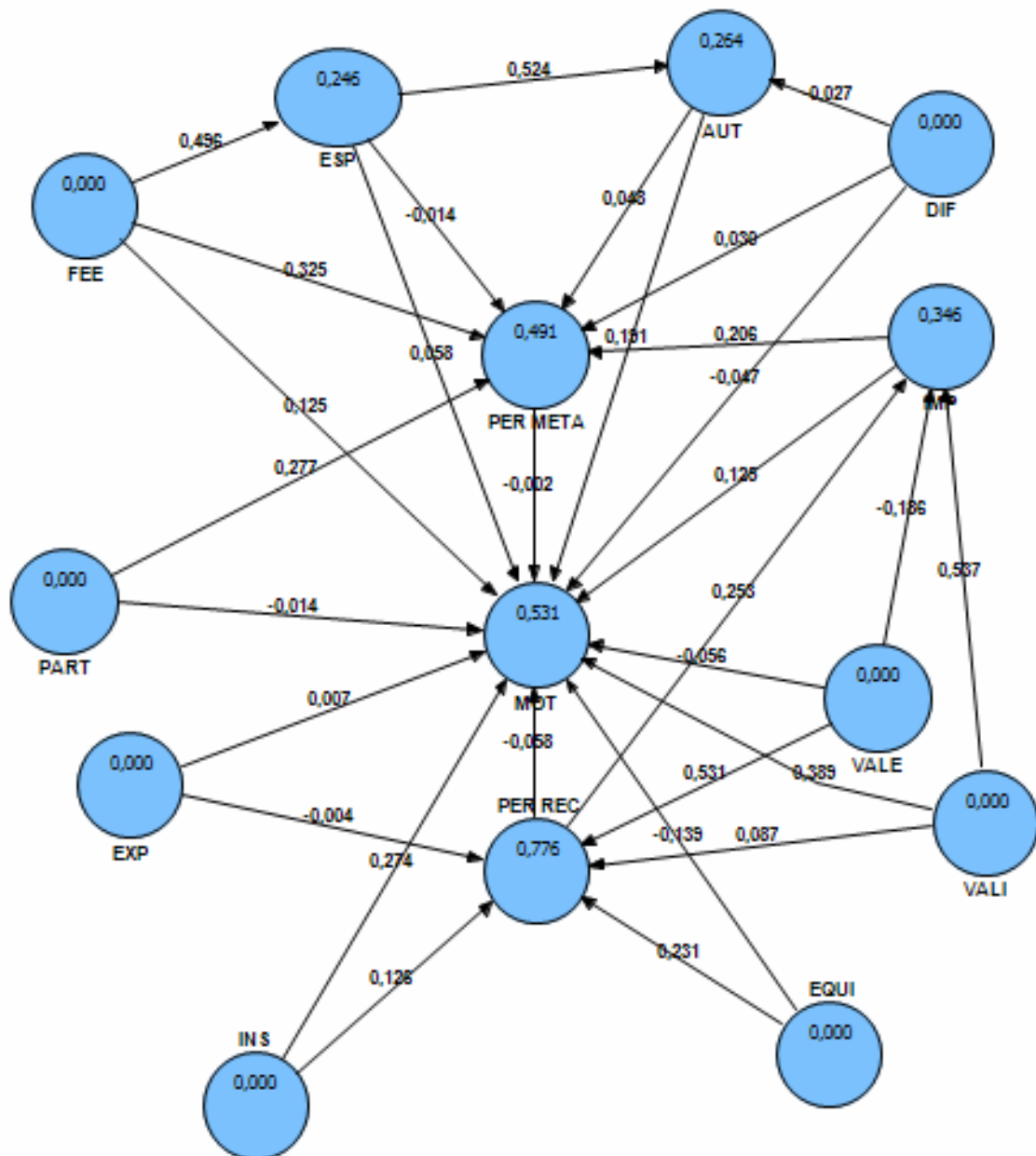
Em resumo, os resultados acima confirmam as seguintes relações: 1) Os construtos que influenciam a avaliação geral do sistema de metas na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade são: o *feedback* recebido em relação às metas, a participação na definição das metas e a importância atribuída às metas. Esses construtos explicaram, juntos, 49,3% da variação na avaliação geral do sistema de metas; 2) Os construtos que influenciam a avaliação geral do sistema de recompensas na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade, são: a valência das recompensas externas, a equidade, a instrumentalidade, e a valência das recompensas internas (valência da missão). Neste caso, a variação explicada foi de 77,6%; 3) Neste modelo hipotético, a avaliação geral do sistema de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas influenciaram a motivação. No entanto, esses construtos explicaram apenas 17,7% da sua variação; 4) A autoeficácia é influenciada pela especificidade das metas, que explicou mais de 26% de sua variação; 5) A especificidade é influenciada pelo *feedback* recebido em relação às metas, tendo 24,7% de sua variação explicada por esse construto; 6) A importância atribuída às metas é influenciada, em ordem decrescente de representatividade, pela valência das recompensas internas (valência da missão) e pela avaliação geral do sistema de recompensas. Ela teve 34,4% de sua variação explicada.

Das variáveis dependentes apresentadas nos modelos hipotéticos propostos, três delas podem ser consideradas mais importantes, para as quais esperava-se um bom nível de variação explicada. São elas: a avaliação geral do sistema de metas, a avaliação geral do sistema de recompensas e a motivação. As duas primeiras tiveram parcela significativa de sua variação explicada pelas variáveis independentes do modelo, sendo 49,3% e 77,6%, respectivamente. Isto significa que as variáveis independentes escolhidas contribuíram de forma significativa para explicar essas variáveis dependentes, mostrando, assim, um bom ajuste do modelo teórico nessa parte das relações. No entanto, a terceira variável dependente (motivação) obteve um baixo índice de variação explicada, ou seja, apenas 17,7%, indicando a fragilidade do modelo para essas relações. Isto mostra que, apesar de apresentar correlação positiva com a motivação, a avaliação geral dos sistemas de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas pouco influenciam nesse construto. Na prática, significa dizer que a forma com a qual os empregados da amostra percebem ou avaliam os sistemas de metas e recompensas das empresas não interfere de maneira significativa na sua motivação no trabalho. Essa constatação frustrou parte das expectativas em relação ao modelo hipotético I. A teoria revisada indica que a motivação é influenciada pelas metas e recompensas praticadas pela

instituição. Por dedução lógica, esperava-se que ela também seria afetada de forma significativa pela percepção que os empregados tem a respeito dessas práticas na organização. No entanto, os resultados não corresponderam a essa expectativa, mostrando que essa “lógica” não se aplica à amostra pesquisada

#### **4.5.2 Análise do modelo hipotético II**

O teste do modelo hipotético II mostrou um cenário bem diferente para o construto motivação. Nesse modelo, além das relações já estabelecidas no modelo hipotético I, foram avaliadas as relações diretas entre todos os construtos e a motivação. Os resultados dessas relações podem ser observados na Figura 11, a seguir.



**FIGURA 11 - Modelo básico de pesquisa II – Relações estruturais**

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se observar um crescimento expressivo no percentual de variância explicada da motivação do trabalho. Mostra-se que a valência das recompensas internas (valência da missão) apresenta grande efeito positivo sobre a motivação, em conjunto com a instrumentalidade. Neste modelo, foi possível explicar mais de 50% da variação da motivação. Os resultados do teste do modelo podem ser vistos em sequência na Tabela 12.

TABELA 12- Resultado das hipóteses do modelo II

HIPÓTESES	INDEPENDENTES	DEPENDENTES	PES O	ERR O	T	SIG.
H 15	Dificuldade	Autoeficácia	-0,06	0,04	0,64	0,26
<b>H 14</b>	<b>Especificidade</b>	<b>Autoeficácia</b>	<b>0,52</b>	<b>0,07</b>	<b>7,78</b>	<b>0,00</b>
<b>H 13</b>	<b>Feedback</b>	<b>Especificidade</b>	<b>0,50</b>	<b>0,06</b>	<b>8,85</b>	<b>0,00</b>
<b>H 28</b>	<b>Aval. recompensas</b>	<b>Importância</b>	<b>0,26</b>	<b>0,09</b>	<b>2,86</b>	<b>0,00</b>
<b>H 29</b>	<b>Val. das rec. externas</b>	<b>Importância</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,09</b>	<b>2,02</b>	<b>0,02</b>
<b>H 30</b>	<b>Valência da missão</b>	<b>Importância</b>	<b>0,54</b>	<b>0,06</b>	<b>8,58</b>	<b>0,00</b>
<b>H 10</b>	<b>Autoeficácia</b>	<b>Motivação para Trabalho</b>	<b>0,20</b>	<b>0,08</b>	<b>2,39</b>	<b>0,01</b>
H 12	Dificuldade	Motivação para Trabalho	-0,07	0,05	0,89	0,19
H 23	Equidade	Motivação para Trabalho	-0,15	0,10	1,45	0,07
H 08	Especificidade	Motivação para Trabalho	0,09	0,06	0,92	0,18
H 19	Expectativa	Motivação para Trabalho	0,07	0,05	0,13	0,45
H 06	Feedback	Motivação para Trabalho	0,14	0,09	1,47	0,07
H 02	Importância	Motivação para Trabalho	0,14	0,09	1,41	0,08
<b>H 21</b>	<b>Instrumentalidade</b>	<b>Motivação para Trabalho</b>	<b>0,26</b>	<b>0,10</b>	<b>2,81</b>	<b>0,00</b>
H 04	Participação	Motivação para Trabalho	-0,08	0,06	0,25	0,40
H 16	Aval. ger. Sist. de metas	Motivação para Trabalho	-0,07	0,05	0,04	0,48
H 17	Aval. recompensas	Motivação para Trabalho	-0,10	0,08	0,70	0,24
H 25	Val. das rec. externas	Motivação para Trabalho	-0,12	0,08	0,70	0,24
<b>H 27</b>	<b>Valência da missão</b>	<b>Motivação para Trabalho</b>	<b>0,39</b>	<b>0,09</b>	<b>4,32</b>	<b>0,00</b>
H 09	Autoeficácia	Aval. ger. Sist. de metas	0,06	0,05	1,03	0,15
H 11	Dificuldade	Aval. ger. Sist. de metas	0,06	0,05	0,65	0,26
H 07	Especificidade	Aval. ger. Sist. de metas	-0,06	0,05	0,30	0,38
<b>H 05</b>	<b>Feedback</b>	<b>Aval. ger. Sist. de metas</b>	<b>0,33</b>	<b>0,07</b>	<b>4,44</b>	<b>0,00</b>
<b>H 01</b>	<b>Importância</b>	<b>Aval. ger. Sist. de metas</b>	<b>0,21</b>	<b>0,07</b>	<b>3,04</b>	<b>0,00</b>
<b>H 03</b>	<b>Participação</b>	<b>Aval. ger. Sist. de metas</b>	<b>0,28</b>	<b>0,08</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>
<b>H 22</b>	<b>Equidade</b>	<b>Aval. recompensas</b>	<b>0,24</b>	<b>0,10</b>	<b>2,24</b>	<b>0,01</b>
H 18	Expectativa	Aval. recompensas	-0,03	0,02	0,17	0,43
<b>H 20</b>	<b>Instrumentalidade</b>	<b>Aval. recompensas</b>	<b>0,13</b>	<b>0,06</b>	<b>2,12</b>	<b>0,02</b>
<b>H 24</b>	<b>Val. das rec. externas</b>	<b>Aval. recompensas</b>	<b>0,53</b>	<b>0,10</b>	<b>5,37</b>	<b>0,00</b>
<b>H 26</b>	<b>Valência da missão</b>	<b>Aval. recompensas</b>	<b>0,09</b>	<b>0,04</b>	<b>2,12</b>	<b>0,02</b>

FONTE: Dados da pesquisa

Obs.: a) PESO é o peso padronizado estimado para população; b) O ERRO é o erro estimado da estimativa; c) T é o valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e; d) SIG. é a significância unicaudal do teste (exceto ) Val. das rec. Externas para Importância que mostrasse o teste bicaudal pela direção ser contrária proposta no modelo.

A Tabela 12, anterior, mostra as hipóteses do modelo II testadas, com seus respectivos pesos obtidos no modelo estrutural (PLS), com destaque para as relações significativas (em negrito).

Das 30 hipóteses testadas no modelo II, 15 (50%) foram confirmadas, pois apresentaram valores de significância menores que 0,05 e valores padronizados representativos.

Analisando as 15 hipóteses confirmadas sob a ótica de Pestana e GAGEIRO (2000), observa-se que 4 delas apresentaram relações fortes (H13, H14, H24 e H30), 2 apresentaram relações moderadas (H05 e H27) e as 9 restantes apresentaram relações fracas (H01, H03, H10, H20, H21, H22, H26, H28 e H29) entre 0,09 e 0,28.

Analisando as hipóteses não confirmadas (H02, H04, H06, H07, H08, H09, H11, H12, H15, H16, H17, H18, H19, H23 e H25), além de valores de significância maiores que 0,05, apresentaram valores padronizados bastante reduzidos em suas relações. Apenas as hipóteses H02, H06 e H23 mostraram valores padronizados um pouco maiores que as demais (Pesos de 0,14; 0,14 e -0,15, respectivamente).

Os resultados referentes ao teste do modelo II apontam os seguintes resultados para as hipóteses:

H1 – Existe correlação significativa e positiva entre a importância das metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese confirmada;**

H2 – Existe correlação significativa e positiva entre a importância das metas e a motivação no trabalho: **hipótese não confirmada;**

H3 – Existe correlação significativa e positiva entre a participação na definição das metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese confirmada;**

H4 – Existe correlação significativa e positiva entre a participação na definição das metas e a motivação no trabalho: **hipótese não confirmada;**

H5- Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* sobre o desempenho nas metas e a avaliação geral do sistema de metas: **hipótese confirmada;**

H6- Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* sobre o desempenho nas metas e a motivação no trabalho: **hipótese não confirmada;**

H7 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a avaliação geral do sistema de metas: *hipótese não confirmada*;

H8 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a motivação no trabalho: *hipótese não confirmada*;

H9 – Existe correlação significativa e positiva entre a autoeficácia para alcance de metas e a avaliação geral do sistema de metas: *hipótese não confirmada*;

H10 – Existe correlação significativa e positiva entre a autoeficácia para alcance de metas e a motivação no trabalho: **hipótese confirmada**;

H11 – Existe correlação significativa e positiva entre a dificuldade das metas e a avaliação geral do sistema de metas: *hipótese não confirmada*;

H12 – Existe correlação significativa e positiva entre a dificuldade das metas e a motivação no trabalho: *hipótese não confirmada*;

H13 – Existe correlação significativa e positiva entre o *feedback* em relação às metas e a especificidade das metas: **hipótese confirmada**;

H14 – Existe correlação significativa e positiva entre a especificidade das metas e a autoeficácia para o alcance das metas: **hipótese confirmada**;

H15 – Existe correlação significativa e negativa entre a dificuldade das metas e a autoeficácia para o alcance das metas: *hipótese não confirmada*;

H16 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de metas e a motivação no trabalho: *hipótese não confirmada*;

H17 – Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a motivação dos funcionários públicos no trabalho: *hipótese não confirmada*;

H18 – Existe correlação significativa e positiva entre a expectativa e a avaliação geral do sistema de recompensas: *hipótese não confirmada*;

H19 – Existe correlação significativa e positiva entre a expectativa e a motivação no trabalho: *hipótese não confirmada*;

H20 – Existe correlação significativa e positiva entre a instrumentalidade e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada**;

H21 – Existe correlação significativa e positiva entre a instrumentalidade e a motivação no trabalho: **hipótese confirmada**;

H22 – Existe correlação significativa e positiva entre a equidade e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada**;

H23 – Existe correlação significativa e positiva entre a equidade e a motivação no trabalho: **hipótese confirmada;**

H24 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada;**

H25 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a motivação no trabalho: **hipótese não confirmada;**

H26 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a avaliação geral do sistema de recompensas: **hipótese confirmada;**

H27 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a motivação no trabalho: **hipótese confirmada;**

H28 - Existe correlação significativa e positiva entre a avaliação geral do sistema de recompensas e a importância das metas: **hipótese confirmada;**

H29 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência das recompensas externas e a importância das metas: **hipótese não confirmada.** (Foi constatada correlação significativa, porém negativa entre a valência das recompensas externas e a importância das metas);

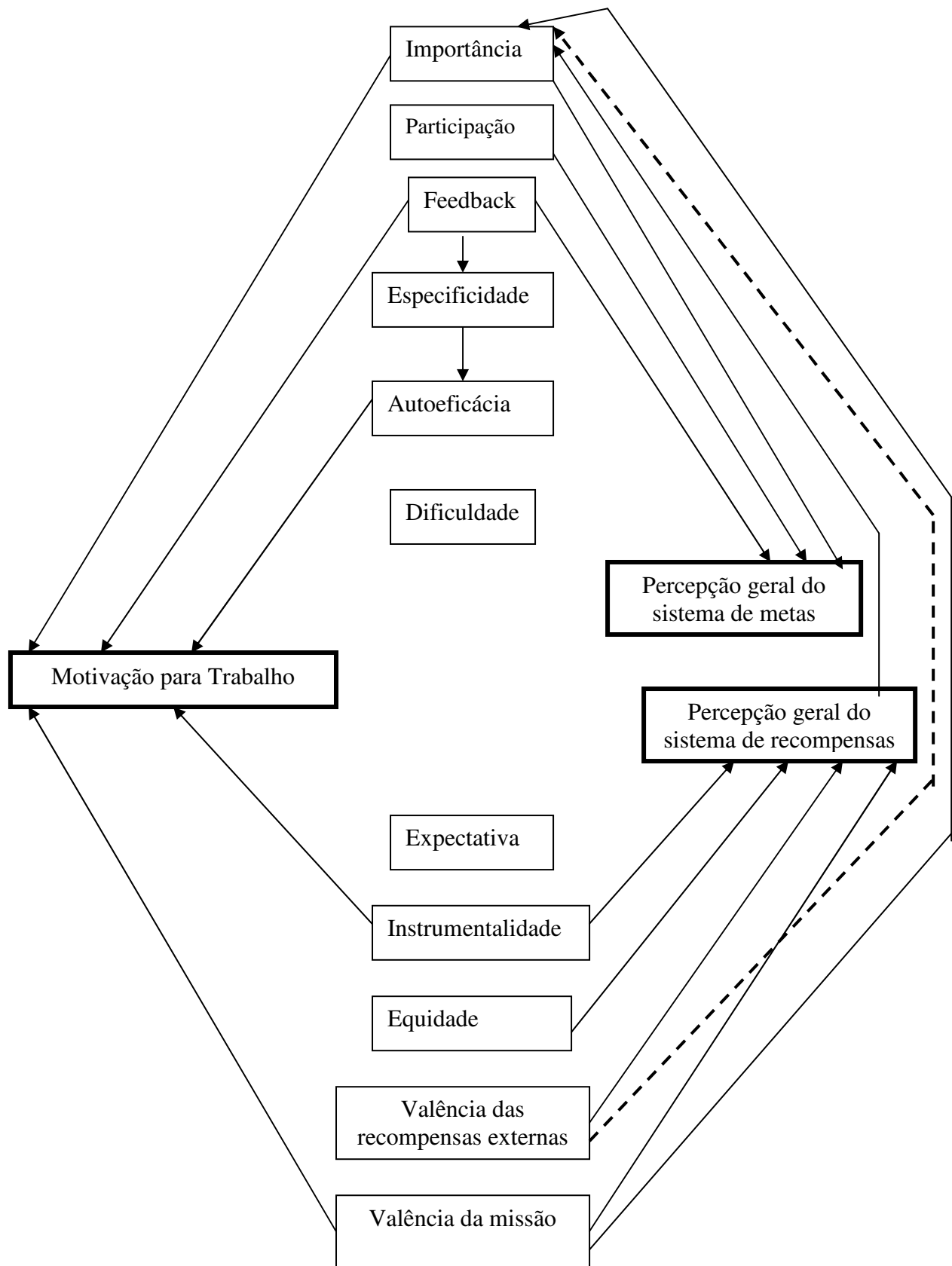
H30 – Existe correlação significativa e positiva entre a valência da missão e a importância das metas: **hipótese confirmada.**

Em resumo, os resultados acima confirmam as seguintes relações: 1) Os construtos que influenciam a avaliação geral do sistema de metas na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade são: o *feedback* recebido em relação às metas, a participação na definição das metas e a importância atribuída a elas. Esses construtos, juntos, explicaram 49,1% da variação da avaliação geral do sistema de metas; 2) Os construtos que influenciam a avaliação geral do sistema de recompensas na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade são: a valência das recompensas externas, a equidade, a instrumentalidade e a valência das recompensas internas (valência da missão). Nesse caso, a variação explicada foi de 77,6%; 3) A avaliação geral do sistema de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas não mostraram influência significativa sobre a motivação no modelo II; 4) Os construtos que influenciam a motivação na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade, são: a valência da missão, a instrumentalidade e a autoeficácia. Esses construtos explicaram mais de 50% da sua variação; 5) A autoeficácia foi influenciada pela especificidade das metas, que explicou mais de 26% de sua variação; 6) A

especificidade é influenciada pelo *feedback* recebido em relação às metas, tendo 24,6% de sua variação explicada por esse construto; 7) A importância atribuída às metas é influenciada, em ordem decrescente de representatividade, pela valência da missão, pela avaliação geral do sistema de recompensas e pela valência das recompensas externas. Ela teve 34,6% de sua variação explicada neste modelo. Importante observar que, neste caso, a valência das recompensas externas apresentou correlação negativa com a importância das metas, com peso de  $-0,19$ . Isto significa que a valência das recompensas externas (extrínsecas) influencia negativamente a importância das metas na amostra pesquisada. Esse resultado pode indicar que a atratividade pelas recompensas externas tende a reduzir a importância que os funcionários atribuem às metas. Se há o entendimento que a importância das metas afeta a motivação, pode-se sugerir que a valência das recompensas externas afeta indiretamente e negativamente a motivação. Essa constatação pode conduzir às suspeitas de Deci (1972) de que as recompensas externas podem reduzir a motivação intrínseca. No entanto, não existem outros elementos que reforcem essa suspeita no presente estudo. O assunto deve, portanto, ser melhor apurado em novas pesquisas.

A Figura 12, a seguir, corresponde à representação gráfica das relações confirmadas no teste do modelo hipotético II.





**FIGURA 12 – Relações confirmadas no modelo hipotético II**

Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo II, todas as variáveis dependentes, consideradas mais importantes no estudo, apresentaram parcela significativa de sua variação explicada pelas variáveis independentes do modelo. A avaliação geral do sistema de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas mantiveram praticamente os mesmos índices obtidos no modelo I, ou seja, 49,1% e 77,5%, respectivamente. A motivação teve 53,1% da variação explicada, ou seja, houve um aumento significativo em comparação com o modelo anterior, onde a variação explicada foi de apenas 17,7%. Isto mostra a melhor adequação do modelo II para explicar as variações da motivação. Esse acréscimo ocorreu devido ao estabelecimento de relações diretas com a motivação de construtos que não haviam sido submetidos a essa relação no modelo anterior. Vale ressaltar que tais relações também são embasadas na teoria revista. (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007).

#### **4.6 Discussão dos resultados**

Foi verificado que os efeitos da avaliação geral das metas e recompensas sobre a motivação deixam de ser significativos quando leva-se em conta os efeitos diretos das demais variáveis estudadas. Diante dessa constatação, pode-se afirmar que as variáveis “avaliação geral do sistema de metas” e “avaliação geral do sistema de recompensas” não são mediadoras da relação proposta no modelo geral da pesquisa. Considerando mais uma vez o crescimento expressivo do percentual de variância explicada da motivação neste modelo, chega-se à conclusão de que o modelo hipotético II se apresenta como mais adequado para explicar a motivação do que o modelo hipotético I. Desta forma, as discussões gerais sobre a pesquisa serão focadas, daqui para a frente, nos resultados apresentados no modelo II e nos testes estatísticos realizados.

##### *Principais influenciadores da motivação no Setor Público Mineiro*

Analisando os resultados referentes ao construto motivação, percebe-se que os achados reforçam algumas das questões mais importantes verificadas na literatura (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007).

Três construtos mostraram possuir maior representatividade e são, portanto, os principais determinantes da motivação no trabalho na amostra pesquisada, no setor público mineiro: a autoeficácia, a valência da missão e a instrumentalidade.

#### *A autoeficácia, o feedback e a especificidade*

Quanto à autoeficácia, vale lembrar que ela corresponde à crença dos empregados na própria capacidade para a realização do trabalho e o alcance das metas, ou seja, corresponde à sensação de competência do empregado para o desempenho das tarefas. Além de apresentar influência direta e significativa na motivação, a autoeficácia mostrou-se influenciada diretamente pela especificidade das metas e indiretamente pelo *feedback* em relação às metas. Em outras palavras, o estudo também mostrou que a autoeficácia é maior quando os empregados têm metas claras e específicas definidas (individuais) e recebem *feedback* em relação ao seu progresso no alcance das mesmas. Tais constatações confirmam e reforçam os resultados da literatura revisada, tanto no ambiente privado como no setor público (LOCKE; LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001, 2007).

#### *A valência da missão*

A valência da missão apresentou influência significativa sobre a importância das metas, confirmando os estudos de Wright (2007). No entanto, a principal constatação sobre esse construto, verificada neste estudo, foi que, dentre todos os pesquisados, ele foi aquele que exerceu maior influência sobre a motivação no trabalho. Isto significa dizer que o principal motivador no trabalho na amostra pesquisada é o valor intrínseco percebido pelos funcionários no próprio trabalho e na missão peculiar do serviço público, ou seja, o trabalho em si e o valor agregado à sua realização são alguns dos principais motivadores do trabalho no setor público. Essa constatação também confirma e reforça a convicção de vários pesquisadores do comportamento humano no setor público (CHANLAT, 2002; MANN, 2006; MOYNIHAM, 2007).

### *A instrumentalidade*

A instrumentalidade foi o segundo construto que apresentou maior influência na motivação para a amostra estudada. Ela corresponde à percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa. Em termos práticos, no ambiente organizacional, a instrumentalidade ocorre quando existe a possibilidade de recompensa a partir do desempenho alcançado, ou seja, quando o funcionário percebe que o seu desempenho pode resultar em recompensas como dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, e uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente. Isto significa que, para a amostra estudada, os níveis de motivação são maiores quando existe expectativa quanto ao recebimento de recompensas. Essa constatação apenas reforça a validade da teoria da expectativa para o caso de funcionários públicos mineiros (PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964).

### *A influência das recompensas na motivação*

Outro fato importante foi constatado no teste CHAID. Ele mostrou que o tipo de recompensa que os funcionários alegam receber foi o principal divisor das médias da instrumentalidade percebida. Esse mesmo teste apontou que funcionários que recebem recompensas extras têm percepção de instrumentalidade mais elevada que aqueles que não recebem. Se, por um lado, as recompensas externas influenciam a instrumentalidade e, conseqüentemente, a motivação, por outro, o mesmo estudo não confirma a influência direta da valência das recompensas externas sobre a motivação. Uma maneira de interpretar esses resultados é que as recompensas externas não são motivadoras por si sós. Elas são motivadoras apenas quando são vinculadas ao desempenho, ou seja, quando existe a possibilidade de recebê-las pelo alcance das metas ou de um bom desempenho. Outra forma de analisar é recorrendo a Herzberg (2003), que trata as recompensas externas como sendo parte do grupo de fatores higiênicos, ou seja, que não são do grupo dos fatores motivacionais. Os fatores higiênicos abrangem todos os benefícios que a organização oferece a seus empregados e são essencialmente preventivos, ou seja, a sua ausência gera insatisfação, mas a sua presença não gera satisfação, gera a não-insatisfação. De qualquer forma, o fato de as recompensas externas, combinadas com a instrumentalidade, gerarem motivação, conforme constatado no estudo, reforça os achados de Porter e Lawler III (1968) e Vroom (1964).

Já a valência da missão mostrou-se motivadora por si só, pois apresentou influência direta na motivação. Esse resultado também reforça a perspectiva de Herzberg (2003), pois a valência da missão corresponde ao grupo das recompensas internas, ou seja, inerentes ao próprio trabalho. Para o autor, as recompensas internas ou intrínsecas compõem o grupo dos fatores motivacionais.

#### *As relações não confirmadas*

O estudo não confirmou a influência de alguns construtos sobre a motivação, conforme sugerido pelos principais autores da temática. Foi o que ocorreu com a importância e a dificuldade das metas, a participação na definição das metas, a expectativa e a equidade. (LATHAM; LOCKE, 1979, 2002; WRIGHT, 2001, 2007)

No caso da importância da metas, foi constatada a relação com a motivação no trabalho, porém, com nível de significância de 0,08, ou seja, não se enquadrando nos padrões desejados para o estudo. Situação semelhante ocorreu na relação direta entre o *feedback* e a motivação. Como a teoria reforça essa influência, acredita-se que tal resultado possa ter ocorrido devido ao tamanho reduzido ou a algum outro problema específico da amostra estudada.

A dificuldade das metas não confirmou nenhuma das relações apontadas na teoria, nem mesmo mostrou influência significativa na avaliação geral das metas. Os resultados revelaram que, para a amostra estudada, as variações na percepção de dificuldade das metas não apresentaram relações significativas com as variações observadas na motivação, na autoeficácia e na avaliação geral do sistema de metas. Como a teoria reforça a relação entre a dificuldade das metas e a motivação (LOCKE; LATHAM, 2002), pode-se admitir a possibilidade de falhas no modelo ou no instrumento de pesquisa, antes de uma conclusão definitiva sobre o assunto. Desta forma, novos estudos com amostras maiores e configurações diferentes devem ser realizados no sentido de se confirmar ou não essa relação no setor público brasileiro.

A participação na definição das metas afetou a avaliação geral do sistema de metas, mas não apresentou efeitos diretos sobre a motivação. O teste CHAID mostrou que a participação nas

metas está ligada ao nível hierárquico, pois funcionários com algum nível de chefia apresentaram médias mais elevadas neste construto. A expectativa não apresentou efeitos sobre a motivação nem sobre a avaliação geral dos sistemas de recompensas na amostra estudada. No entanto, o teste CHAID mostrou que ela é maior entre os funcionários que recebem algum tipo de recompensa. Por fim, a equidade influenciou a avaliação geral das recompensas, no entanto, não confirmou relação direta significativa com a motivação.

É importante ressaltar que os resultados que não confirmaram as teorias não podem ser considerados como inadequados para este estudo. É preciso ter cautela em sua análise e interpretação por uma série de motivos: 1) a teoria não deixa de forma tão clara as evidências sobre as relações diretas de alguns construtos com a motivação; 2) alguns construtos têm efeitos mais representativos na motivação apenas quando combinados com outros construtos. Por exemplo: as metas específicas e difíceis são mais motivadoras ou a participação nas metas é mais motivadora para as metas difíceis (LATHAM; LOCKE, 1979, 2002); 3) Alguns construtos foram relacionados neste estudo de forma inovadora, em comparação com os estudos referentes às teorias revisadas; 4) não foram encontrados estudos semelhantes no setor público brasileiro. Isto pode implicar em algumas variações na teoria em função de características culturais brasileiras; 5) 52% dos respondentes alegaram não receber recompensas extras além do salário fixo. Esta característica da amostra pode ter gerado alguma dificuldade de entendimento nas respostas de algumas questões e comprometido parte dos resultados de alguns construtos e relações estudadas; 6) A teoria da definição de metas é mais direcionada para o desempenho do que para a motivação. O desempenho também depende de outros fatores além da motivação, ou seja, os fatores que afetam o desempenho não são necessariamente os mesmos que afetam a motivação.

## 5 CONCLUSÃO

O movimento de reforma e modernização da gestão no setor público brasileiro nas duas últimas décadas tem se pautado na lógica da administração pública gerencial. Essa nova forma de administrar contempla a adoção de ferramentas de gestão provenientes de empresas privadas, como a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos funcionários. É o que já ocorre em boa parte dos órgãos públicos estaduais mineiros. O governo de Minas Gerais adotou um sistema no qual são pactuadas metas de desempenho entre os dirigentes de órgãos e entidades do poder executivo que, caso sejam alcançados, podem garantir premiações em dinheiro aos servidores (VILHENA *et al.*, 2006). Além do propósito de garantir maior eficiência e eficácia nas ações governamentais, um dos objetivos dessas mudanças é a garantia de maiores níveis de motivação no trabalho por parte dos servidores.

Apesar dos nobres e inovadores propósitos das recentes mudanças no modelo gerencial, essas ferramentas de gestão, que já possuem ampla utilização na iniciativa privada, ainda são pouco exploradas tanto pelos gestores quanto pelos pesquisadores da administração pública. Ainda existem poucos estudos sobre os efeitos que elas podem ter quando aplicadas em empresas públicas. Diante dessa carência de estudos principalmente no setor público brasileiro e do eminente processo de mudança, optou-se pelo desenvolvimento do presente trabalho.

O objetivo geral da pesquisa foi de identificar como as metas e recompensas praticadas pelas instituições influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho. Para alcançar tal objetivo, foram propostas as seguintes etapas: identificar como os funcionários públicos percebem e avaliam as metas nas instituições onde trabalham; identificar como os funcionários públicos percebem e avaliam as recompensas nas instituições onde trabalham; identificar os níveis de motivação no trabalho dos funcionários públicos; estudar as relações existentes entre as metas, as recompensas e a motivação no trabalho, segundo as hipóteses propostas; estudar como as características individuais se relacionam com as metas, as recompensas e a motivação; validar o questionário utilizado para a medição dos construtos; validar os modelos hipotéticos propostos para caracterizar as relações entre metas, recompensas e motivação.

A forma com a qual os funcionários públicos percebem e avaliam as metas e as recompensas foi apurada com o auxílio de um questionário, devidamente validado, com variáveis quantitativas amparadas pelos principais teóricos da temática e autores contemporâneos, sendo realizada com sucesso (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007). A identificação dos níveis de motivação dos funcionários no trabalho foi viabilizada pelo mesmo questionário, com o auxílio dos teóricos que melhor definiram esse construto e por aqueles que realizaram estudos prévios, envolvendo a sua medição (DECENZO; ROBBINS, 2001; FREITAS, 2006; LUTHANS, 1998; MOWEN; MINOR, 2003; SOLOMON, 2002; REIS NETO; MARQUES, 2004; WRIGHT, 2007). Os questionários foram aplicados a uma amostra de 333 funcionários públicos mineiros, distribuídos em 6 órgãos estaduais e 1 órgão municipal. A maior parte dos respondentes (239) foi de funcionários públicos estaduais. Todos os órgãos do Estado selecionados fazem parte do acordo de resultados e possuem, portanto, políticas formais de definição de metas com previsão de recompensas. As relações entre as características individuais e as metas, as recompensas e a motivação foram estudadas por meio da utilização do método CHAID. Por fim, o estudo das relações existentes entre as metas, recompensas e motivação foi viabilizado pela construção de modelos hipotéticos, embasados nas principais teorias revisadas. Tais modelos foram testados e validados por meio da utilização do método estrutural PLS. Desta forma, foi possível alcançar os objetivos específicos e o objetivo geral proposto na pesquisa.

O teste dos modelos hipotéticos revelou melhor consistência e melhor capacidade para explicar as variações da motivação no trabalho no modelo hipotético II. Nele, foram propostas relações diretas de todos os construtos estudados com a motivação. O seu formato foi inspirado nos modelos teóricos de Wright (2001, 2007), mas contemplou os principais autores revisados. Diante da amplitude e da boa consistência apresentada, adotou-se o modelo hipotético II como referência para análise das relações entre os construtos.

De maneira geral, os resultados apresentados confirmam, na amostra estudada, a influência das metas e recompensas na motivação no trabalho, conforme principais teorias sobre o assunto (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007). Isto significa que as metas e recompensas têm efeitos válidos sobre a motivação dos funcionários do setor público mineiro. O fato de a amostra não ter sido



aleatória impossibilitou as generalizações ao nível do setor público mineiro ou brasileiro. No entanto, a técnica aplicada permite a generalização para os órgãos pesquisados e para aqueles com características similares. Isto significa que as conclusões aqui apresentadas podem ser entendidas como uma sinalização importante e representativa na orientação de estudos sobre o assunto no setor público brasileiro.

Os fatores relacionados às metas e recompensas que apresentaram maior influência sobre a motivação no trabalho, na amostra de funcionários públicos pesquisados, foram os seguintes: a valência da missão institucional, a instrumentalidade ligada às recompensas, a autoeficácia para o alcance das metas, a especificidade e o *feedback* em relação às metas. Importante notar que os dois últimos construtos influenciaram a motivação de forma indireta.

A valência da missão foi um dos construtos mais significativos no estudo. Além de apresentar influência significativa sobre a importância das metas, confirmando os estudos de Wright (2007), ele apresentou influência direta sobre a motivação no trabalho, sendo também aquele que teve maior peso. Isto significa dizer que o principal motivador para o trabalho na amostra pesquisada é o valor intrínseco percebido pelos funcionários no próprio trabalho e na missão peculiar do serviço público, ou seja, o trabalho em si e o valor agregado à sua realização são alguns dos principais motivadores do trabalho no setor público. Essa constatação também confirma e reforça a convicção de vários pesquisadores do comportamento humano no setor público (CHANLAT, 2002; MANN, 2006; MOYNIHAM, 2007).

A instrumentalidade foi o segundo construto que apresentou maior influência na motivação para a amostra estudada. O estudo mostrou ainda, por meio do teste CHAID, que os funcionários que recebem recompensas extras apresentam valores médios de instrumentalidade maiores que aqueles que não recebem. Desta forma, apesar de a valência das recompensas externas não ter apresentado efeitos diretos sobre a motivação, percebe-se que as recompensas extras podem elevar os níveis de instrumentalidade. Portanto, elas influenciam a motivação de forma positiva e indireta. Isto reforça os achados de Porter e Lawler III (1968) e Vroom (1964).

A autoeficácia mostrou-se influenciada diretamente pela especificidade das metas e indiretamente pelo *feedback* em relação às metas. Em outras palavras, o estudo também

mostrou que a autoeficácia é maior quando os empregados têm metas claras e específicas definidas (individuais) e recebem *feedback* em relação ao seu progresso no alcance das mesmas.

Por outro lado, o estudo mostrou que as variáveis “avaliação geral do sistema de metas” e “avaliação geral do sistema de recompensas” não são mediadoras da relação proposta no modelo geral da pesquisa. Não foi constatada também a influência direta na motivação por parte da valência das recompensas extrínsecas, da expectativa, da equidade, da participação na definição e da dificuldade das metas.

A importância das metas mostrou relação positiva e direta com a motivação, mas não apresentou significância estatística para a amostra pesquisada. Situação semelhante ocorreu na relação direta entre o *feedback* e a motivação. Como a teoria reforça essas relações, no caso específico desses dois construtos, acredita-se que tal resultado possa ter ocorrido devido ao tamanho reduzido ou algum outro problema específico da amostra estudada.

No caso de outras relações não confirmadas e reforçadas pela teoria, como o caso da dificuldade das metas, pode-se admitir a possibilidade de falhas no modelo ou no instrumento de pesquisa, antes de uma conclusão definitiva sobre o assunto. Desta forma, novos estudos com amostras maiores e configurações diferentes devem ser realizados no sentido de se confirmar essa relação no setor público brasileiro ou mesmo admitir que ela não é significativa.

Outra questão importante a ser destacada é que nem a teoria da expectativa, nem a teoria da definição de metas têm a pretensão de explicar a totalidade da motivação. Elas revelam questões importantes que contribuem para aumentar a motivação e o desempenho.

Em termos práticos, este estudo mostra que a gestão com metas e recompensas tem ótimo potencial para elevar a motivação dos servidores públicos mineiros. Ao identificar os construtos que mais influenciam a motivação, ele sinaliza o melhor caminho a ser seguido pelos gestores públicos nessa busca. No caso das evidências aqui apresentadas, fica a sinalização da importância em se garantir: 1) a autoeficácia dos funcionários para o alcance das metas, por meio de ações de capacitação adequadas, definindo metas claras, específicas (individuais) e garantindo o *feedback* adequado sobre a evolução do desempenho dos

empregados; 2) a instrumentalidade, com a criação de mecanismos efetivos de recompensas extras e, o mais importante: 3) o reforço da valência da missão, por meio de ações de divulgação e destaque da nobreza da missão institucional, que façam com que os funcionários conheçam bem e, naturalmente, defendam a missão de servir ao bem público. Para que isso aconteça, no entanto, os gestores devem procurar fazer o uso correto dessas ferramentas, procurando atender aos requisitos teóricos relacionados. Como o setor público possui características que dificultam a aplicação de alguns desses requisitos teóricos, é importante que o gestor priorize e concentre mais energia naqueles que influenciam de forma mais significativa a motivação no trabalho.

As limitações deste estudo são relacionadas, principalmente, a algumas características da amostra selecionada. Ela não foi aleatória, ou seja, os sujeitos foram selecionados por conveniência, em função da viabilidade do acesso dentro dos órgãos públicos pesquisados. Não foram incluídos funcionários públicos federais e foram pesquisados apenas funcionários públicos que trabalham na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A combinação desses fatores inviabilizou a possibilidade de generalizações de maior amplitude. Além disso, os modelos propostos podem ter omitido algum construto importante que não tenha sido relacionado nas teorias pesquisadas e as questões propostas no questionário para medir os construtos estudados podem ter sido insuficientes ou inadequadas em alguns casos.

Apesar de tais limitações, fica evidenciada a importância do estudo uma vez que seus resultados confirmam a maior parte das teorias apresentadas e sinaliza com novas contribuições. Este trabalho pode ser o ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas, com amostras mais representativas de servidores públicos. Diante dos resultados aqui apresentados, podem ser constituídos modelos hipotéticos mais sofisticados que possuam maior potencial de explicação das variações da motivação para o trabalho dos funcionários públicos brasileiros.

Como sugestões para futuras pesquisas sobre o tema no setor público brasileiro, podem ser relacionadas as seguintes: 1) estudar a influência das metas e recompensas na motivação, utilizando um modelo hipotético mais sofisticado, com outros construtos além daqueles relacionados nesta pesquisa; 2) Identificar os fatores do contexto e do trabalho que mais influenciam a valência da missão, a autoeficácia e a instrumentalidade. Os resultados do presente estudo mostram que o conhecimento de tais fatores pode ser fundamental para os

gestores na busca por melhores níveis de motivação de seus funcionários; 3) estudar as vulnerabilidades das metas e recompensas, na busca pela motivação no trabalho; 4) estudar a influência das metas e recompensas no desempenho dos funcionários; 5) realizar estudos de maior amplitude sobre o tema, contemplando amostras maiores, com sujeitos selecionados por método aleatório, envolvendo as três esferas de governo e em localidades diversas no país.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-76, abr./maio/jun. 2003.

ARANHA, Patrícia. Eleitor ainda não se ligou na campanha. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 13 jul. 2008. Caderno de política, p.3.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARBUCKLE, J., WORTHKE, W. **AMOS 4.0 User's Guide**. Chicago: SmallWaters Corporation, 1999.

AUSTIN, James T.; BOBKO, Philip. Goal-Setting theory: unexplored areas and future research needs. **Journal of occupational Psychology**, Great Britain, v. 58, p. 289-308, 1985.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.

BAGOZZI, R. P.; HEATHERTON, T. F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: application to state self-esteem. **Structural Equation Modeling**, [S. l.], v. 1, p. 35-67, 1994.

BALDWIN, J. Norman. Public versus Private: Not that different, Not that consequential. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 16, n. 2, 1987.

BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 4, out./dez. 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Brasileira, 1988**. Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais n. 1/92 a 4/93 e pelas emendas constitucionais de revisão n. 1 a n. 6/94. Brasília: [Senado Federal], 1994. 230p.

BRASIL. Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 5 maio 2000.

BRASIL. Portaria n. 241, de 31 de julho de 2008. Estabelece as diretrizes para o ciclo 2008/2009 do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF e dá Outras Providências. **Diário Oficial da União**, 1 ago. 2008.

BREWER, Gene A.; SELDEN, Sally Coleman; FACER II, Rex L. Individual Conceptions of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 60, n. 3, Jun. 2000.

BUELENS, Marc; BROECK, Herman Vanden. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 67, p. 65-74, Jan. 2007.

CALDAS, Rosana Karla Pereira; ALVES FILHO, Antonio. Fatores Motivacionais Determinantes do Vínculo com o Trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista da FARN**, Natal, v. 6, n. 1-2, p. 53-67, jan./dez. 2007.

CAMERON, Judy; BANKO, Katherine M. Banko; PIERCE, W. Daniel. Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. **The Behavior Analyst**, [S. l.], v. 24, n. 1, p.1-44, 2001.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: Desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **RAP – Revista da Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas**, [S. l.], v. 34, n. 2, mar./abr. 2000.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: [s. n.], 2002.

CHILD, J. **Organization: Contemporary Principles and Practice**. Oxford: Blackwell, 2005.

CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structure Equation Modeling. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 22, p.vii-xvi, 1998.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: Methodological foundations**. 8<sup>th</sup>. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

CREWSON, Philip E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 7, p. 499-518, 1997.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. 313p.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administrando recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DECI, Edward L. Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 113-120, 1972.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 19, p. 440-452, 1982.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, 39-50, Feb. 1981.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade de Madeira, Funchal, 2006.

FREITAS, de Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books , 1991.

FRIED, Yitzhak; SLOWIK, Linda Haynes. Enriching goal-setting Theory with time: an integrated approach. **Academy Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 404-422, 2004.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessment. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 25, p.186-192, May 1988.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOSS, Wayne *et al.* Managing For Results: Appraisal and Rewards. **Australian Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 60, p. 3, Mar. 2001.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis, **Understanding statistics**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review Classic**, Boston, v. 81, n. 1, p. 87-96, Jan. 2003.

HOUSTON, David J. Public-Service Motivation: A Multivariate Test. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 10, p. 713 - 727, Oct. 2000.

HULLAND, J. Use or Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 195-204, Feb. 1999.

JORESKOG, K.G.; SORBOM, D. **LISREL 7: A Guide to the Program and Applications**. 2.ed. Chicago: SPSS Inc., 1989.

KASS, G. V. An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. **Journal of Applied Statistics**, New York, v. 29, n. 2, p. 119-127, Feb. 1980.

KHOJASTEH, Mak,. Motivating the Private vs. Public Sector Managers. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 22, p. 391-402, 1993.

KLEM, L. Path analysis. In: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. **Reading and understanding multivariate statistics**. Washington, DC: American Psychological Association, 1995.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASHLEY, Conrad; LEE-ROSS, Darren. **Organizational behavior for leisure services**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. . Goal Setting: a motivational technique that works. **Organizational Dynamics**, New York, v. 8, n. 2, 1979.

LEVINSON, Harry. Management by Whose Objectives? **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 1, p. 107-116, Jan. 2003.

LIMA, Súi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, Campinas, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. **American Psychological Association**, [S. l.], v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P.; EREZ, Miriam. The Determinants of Goal Commitment Academy of Management. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 13, n. 1, Jan. 1988.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. What Should We Do About Motivation Theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

LOCKE, Edwin A. Linking goals to monetary incentives. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v.18, n. 4, 2004.

LOCKE, Edwin A. Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 67, n. 4, p. 512 –515, Aug. 1982.



LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, Marvin D. (Ed.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

LOCKE, Edwin A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, v. 3, n. 2, p. 157-189, May 1968.

LOVERLOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**. 8<sup>th</sup>. ed. New York: McGraw-Hill International Edition, 1998.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for Improving Consumer research through latent variable structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 28, n. 1 p.159-166, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANN, Gregory A. A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 35, n. 1, 2006.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.

MASLOW, Abraham H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa – uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 340-355.

MINAS GERAIS. Decreto n. 44077, de 21 de julho de 2005. Estabelece as diretrizes para o 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Governo do Estado de Minas Gerais.

MINGOTI, SUELI. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 67, n. 1, p. 40-53, Jan/fev. 2007.

MULAIK, Stanley A.; JAMES, Lawrence R. Objectivity and reasoning in Science and Structural Equation Modeling. In: HOYLE, Rick H. (Ed.). **Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications**. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 7, p. 118-137.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. [S. l.]: SAGE, 2003.

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric Theory**. 3<sup>rd</sup>. ed. New York: McGrawHill, 1994.

O'LEARY-KELLY, Anne M.; MARTOCCHIO, J. Joseph; FRINK, Dwicht D. A Review of the group goals on group performance. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 37, n. 5, p. 1285-1301, 1994.

OYADOMARI, J. C. T.; CÉSAR, A. M. R. V.; SOUZA, E. F.; Oliveira, M. A. Remuneração Variável e Congruência de Metas. In: CONGRESSO ANPCONT, 2., 2008. Salvador. Anais... Salvador: [s. n.], 2008.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 316p.

PERRY, James L. Antecedents of public service motivation. **Journal of Public Administration Reseach & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 7, p. 181-197, 1997.

PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais – Complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: [s. n.], 2000.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan./fev. 2006.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood: R. D. Irwin, 1968. 209p.

REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – CATI –2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV EAESP, 2004.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. Um cenário da gestão pública no Brasil. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá: [s. n.], 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002

SCHWEITZER, Maurice E.; ORDÓÑEZ, Lisa; DOUMA, Bambi. Goal Setting as a Motivator of Unethical Behavior. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 422–432, 2004.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOUZA, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o Trabalho: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SOUZA, Regina Luna Santos de. Associar o Desempenho Individual ao Planejamento Organizacional pela Gestão de Competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. **Anais...** Santiago: [s. n.], 2005.

TABACHNIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3<sup>rd</sup>. ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAGLIAPIETRA, Odair Miguel; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Cultura nacional e cultura organizacional. **Ciências sociais em perspectiva**, Cascavel, v. 6, n. 10, p. 89-98, 1<sup>o</sup> sem. 2007.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

VILHENA, Renata *et al.* (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 325p.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Bradley E. Public Service and Motivation: Does Mission Matter? **Journal of Public Administration Review**, Oxford, v. 67, p. 54-64, Jan. 2007.

WRIGHT, Bradley E. Work Motivation in the public sector: An Application of Goal and Social Cognitive Theories. **Academy of Management Proceedings**, Albany, p. D1-D6, 2001.

## APÊNDICE A

## PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa tem por objetivo levantar informações para um trabalho exclusivamente científico/acadêmico sobre a influência das metas e recompensas na motivação no setor público. Ela está sendo desenvolvida sob a responsabilidade do aluno Weslei Alves Rodrigues, com orientação do professor Dr. Mário Teixeira Reis (fone 9977-4807), como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração da FUMEC. Não é necessário que você se identifique. Suas respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade. Por favor, responda com total sinceridade a todas as perguntas a seguir, de acordo com o que você realmente sente. O tempo estimado de preenchimento do questionário é de 10 a 15 minutos e sua colaboração é fundamental para o sucesso da pesquisa. Muito obrigado!

Com relação às <b>metas (objetivos)</b> na instituição onde você trabalha, marque um “X” na opção que melhor representa sua opinião sobre cada uma das afirmativas abaixo.												
Afirmativas	Discordo totalmente					Concordo totalmente					Não sei ou não se aplica	
	←											→
1 – Conheço bem as metas (objetivos) que devo alcançar na minha função.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2 - Conheço bem as metas (objetivos) do meu setor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3 – Conheço bem as metas (objetivos) ou a missão da instituição na qual trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4 – Sei o que meus superiores esperam de mim no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5 – As metas (objetivos) do meu trabalho são difíceis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6 – O trabalho que executo exige muito de mim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7 – As metas (objetivos) do meu trabalho são desafiadoras.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8 – As metas (objetivos) da instituição na qual trabalho são difíceis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9 – Sinto que meu trabalho é importante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10 – Considero importantes as metas (objetivos) definidas para o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11 – Considero importantes as metas (objetivos) da instituição na qual trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12 – Considero que o alcance das metas (objetivos) do meu trabalho é importante para o alcance das metas da instituição na qual trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13 – Tenho oportunidade de participar da definição das metas (objetivos) do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14 – Tenho oportunidade de contribuir de alguma forma na definição das metas (objetivos) da instituição na qual trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15 – Tenho oportunidade de participar da definição ou mesmo de definir a forma de executar minhas atividades no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16 – Minha opinião é considerada na definição das metas (objetivos) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17 – Sou comunicado sobre como estou indo no alcance das metas (objetivos) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18 – Sou comunicado sobre como a instituição na qual trabalho está indo no alcance das metas (objetivos).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19 – Sou informado sobre o meu desempenho por meus superiores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20 – Sou informado sobre meu desempenho por meus colegas de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21 – Sinto que posso desempenhar com sucesso a maior parte das tarefas na minha função;	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22 – Sinto que tenho condições de alcançar a maior parte das metas (objetivos) definidas no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23 – Sinto-me preparado para desempenhar bem o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24 – Considero que estou bem preparado para atender às exigências do meu trabalho e alcançar as metas (objetivos) definidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25 – Considero adequada a forma como as metas (objetivos) são administrados na instituição onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26 – Considero coerentes as metas (objetivos) na instituição onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27 – De maneira geral, considero adequado o sistema de metas (objetivos) da instituição onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	



<p>56. Além do salário mensal fixo e benefícios, o que você recebe a título de remuneração extra?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Nada. Só recebo o salário fixo mais os benefícios (convênios, vale transporte, auxílio refeição etc)</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Recebo comissão mensal fixa em função do cargo de confiança que ocupo</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Recebo premiações em dinheiro como participação nos resultados (alcance das metas) da instituição (anual ou semestral)</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Recebo prêmios por produtividade (mensais, semestrais ou anuais)</p> <p>5 <input type="checkbox"/> Outros (especificar): _____</p>	
<p>57. Qual é a sua faixa etária?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> entre 18 a 25 anos</p> <p>2. <input type="checkbox"/> entre 26 a 30 anos</p> <p>3. <input type="checkbox"/> entre 31 a 35 anos</p> <p>4. <input type="checkbox"/> entre 36 a 45 anos</p> <p>5. <input type="checkbox"/> acima de 46 anos</p>	<p>58. Sexo</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Feminino</p>
<p>59. Estado Civil</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Solteiro</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Casado</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Outros</p>	<p>60. Qual sua faixa salarial?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> até R\$ 1.000,00</p> <p>2 <input type="checkbox"/> de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00</p> <p>3 <input type="checkbox"/> de R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00</p> <p>4 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 5.000,00</p>
<p>61. Qual o seu nível de escolaridade?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Médio incompleto</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Médio completo</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Superior incompleto</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Superior completo</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Pós-graduação</p>	<p>62. Qual a sua relação de trabalho/vínculo empregatício?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Funcionário concursado</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Funcionário contratado (sem concurso)</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Funcionário temporário (com carteira assinada)</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Estagiário</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Outros (especificar): _____</p>
<p>63. Qual o seu tempo de empresa?</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano</p> <p>2 <input type="checkbox"/> entre 1 e 3 anos</p> <p>3 <input type="checkbox"/> entre 3 e 5 anos</p> <p>4 <input type="checkbox"/> entre 5 e 10 anos</p> <p>5 <input type="checkbox"/> acima de 10 anos</p>	<p>64 – Qual é o seu nível hierárquico na organização?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Qualquer nível de chefia (diretoria, assessoria, gerência, supervisão ou coordenação)</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Funcionário (sem cargo de chefia)</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Autônomo / Profissional Liberal</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Estagiário</p> <p>5. Outros (especificar): _____</p>

Muito Obrigado!

## APÊNDICE B

Variáveis e questões para medição da percepção com relação ao sistema de metas		
Variáveis	Definição / Autores	Questões
Especificidade	Percepção da especificidade das metas. (LOCKE; (LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001, 2007)	1 – Conheço bem as metas (objetivos) que devo alcançar na minha função; 2 – Conheço bem as metas (objetivos) do meu setor; 3 – Conheço bem as metas (objetivos) ou a missão da instituição na qual trabalho; 4 – Sei o que meus superiores esperam de mim no trabalho;
Dificuldade	Percepção da dificuldade das metas. (LOCKE; (LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001, 2007).	5 – As metas (objetivos) do meu trabalho são difíceis; 6 – O trabalho que executo exige muito de mim; 7 – As metas (objetivos) do meu trabalho são desafiadoras; 8 – As metas (objetivos) da instituição na qual trabalho são difíceis;
Importância	Percepção da importância das metas. (LOCKE; (LATHAM, 2002; WRIGHT, 2007).	9 – Sinto que meu trabalho é importante; 10 – Considero importantes as metas (objetivos) definidas para o meu trabalho; 11 – Considero importantes as metas (objetivos) da instituição na qual trabalho; 12 – Considero que o alcance das metas (objetivos) do meu trabalho é importante para o alcance das metas da instituição na qual trabalho;
Participação	Participação dos empregados na definição das metas. Locke e Latham (2002)	13 – Tenho oportunidade de participar da definição das metas (objetivos) do meu trabalho. 14 – Tenho oportunidade de contribuir de alguma forma na definição das metas (objetivos) da instituição na qual trabalho; 15 – Tenho oportunidade de participar da definição ou mesmo de definir a forma de executar minhas atividades no trabalho; 16 – Minha opinião é considerada na definição das metas (objetivos) no meu trabalho;
Feedback	Percepção de <i>feedback</i> com relação ao desempenho no alcance das metas. (LOCKE; (LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001)	17 – Sou comunicado sobre como estou indo no alcance das metas (objetivos) no meu trabalho; 18 – Sou comunicado sobre como a instituição na qual trabalho está indo no alcance das metas (objetivos); 19 – Sou informado sobre o meu desempenho por meus superiores; 20 – Sou informado sobre o meu desempenho por meus colegas de trabalho;
Autoeficácia	Percepção de habilidade, competência e suporte para o alcance das metas. (LOCKE; (LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001 e 2007).	21 – Sinto que posso desempenhar com sucesso a maior parte das tarefas na minha função; 22 – Sinto que tenho condições de alcançar a maior parte das metas (objetivos) definidas no meu trabalho; 23 – Sinto-me preparado para desempenhar bem o meu trabalho; 24 – Considero que estou bem preparado para atender às exigências do meu trabalho e alcançar as metas (objetivos) definidas;
Avaliação geral do sistema de metas	Avaliação do sistema de metas como um todo	25 – Considero adequada a forma como as metas (objetivos) são administrados na instituição onde trabalho; 26 – Considero coerentes as metas (objetivos) na instituição onde trabalho; 27 – De maneira geral, considero adequado o sistema de metas (objetivos) da instituição onde trabalho;

Variáveis e questões para medição da percepção com relação ao sistema de recompensas		
Variáveis	Definição/ Autores	Questões
Expectativa	Percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado. (PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964),	28 – Quando me esforço mais, geralmente consigo melhorar meu desempenho no trabalho; 29 – Meu esforço adicional contribui para o alcance das metas (objetivos) no meu trabalho; 30 – Sei o que preciso fazer para alcançar as metas (objetivos) definidas no meu trabalho;
Instrumentalidade	Percepção de que o alcance do desempenho desejado (meta) conduzirá a uma recompensa. (PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964),	31 – Meu desempenho é considerado na definição das recompensas que recebo; 32 – O desempenho do meu setor e/ou da instituição é considerado nas recompensas que recebo; 33 – Sou recompensado quando alcanço as metas (objetivos) no meu trabalho; 34 – Sou recompensado quando o meu setor e/ou a instituição na qual trabalho alcança suas metas (objetivos); 35 – A instituição na qual trabalho recompensa meu esforço no trabalho; 36 – Sou informado sobre o nível de desempenho e as metas (objetivos) que tenho que alcançar para ser recompensado;
Equidade	Percepção de que o nível da recompensa é proporcional ao nível do esforço ou do desempenho alcançado. (PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964),	37 – As recompensas que recebo são proporcionais ao nível no qual alcanço as metas (objetivos) definidas. (quanto melhor o resultado, maiores são as recompensas); 38 – Quando me esforço mais, as recompensas que recebo são maiores; 39 – Considero justas as recompensas que recebo diante do desempenho que apresento no meu trabalho.
Valência das recompensas externas (extrínsecas)	Percepção das recompensas extrínsecas como atrativas e interessantes para o funcionário. (PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2007)	40 – Considero atrativos os tipos de recompensas praticadas pela instituição na qual trabalho; 41 – Considero atrativos os valores das recompensas financeiras praticadas pela instituição na qual trabalho; 42 – Considero atrativas as recompensas proporcionadas por meus superiores;
Valência da missão (recompensas intrínsecas)	Percepção da missão e do trabalho em si (recompensas intrínsecas) como recompensa e/ou objeto de realização. (PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2007)	43 – Fico satisfeito pelo simples fato de alcançar as metas (objetivos) do meu trabalho; 44 – Considero o tipo do trabalho que realizo muito gratificante; 45 – Sinto-me realizado ao prestar um bom serviço à sociedade; 46 – O meu desempenho contribui para melhorar os serviços que a minha instituição presta à sociedade;
Avaliação geral das recompensas	Avaliação geral do sistema de recompensas praticado	47 – Considero adequada a forma como meus superiores administram as recompensas; 48 – Considero adequada a prática de recompensas na instituição onde trabalho; 49 – De maneira geral, considero adequado o sistema de recompensas praticado pela instituição onde trabalho;



Variáveis e questões para medição da percepção com relação à própria motivação		
Variáveis	Definição / Autores	Questões
Motivação no trabalho	Grau de interesse, vontade e disposição para se esforçar no desempenho das atividades do trabalho (DECENZO; ROBBINS, 2001; FREITAS, 2006; LUTHANS, 1998; MOWEN; MINOR, 2003; SOLOMON, 2002, REIS NETO; MARQUES, 2004; WRIGHT, 2007)	50 – Esforço-me para realizar meu trabalho, deixando de lado as dificuldades; 51 – Estou me empenhando para cumprir às metas (objetivos) definidas; 52 – Tem sido difícil pra mim ficar mais envolvido com meu trabalho; 53 – A maior parte dos colegas, que desempenham o mesmo trabalho que eu, são mais esforçados; 54 – O tempo parece se arrastar enquanto estou no meu trabalho; 55 – De uma maneira geral, sinto vontade e disposição para me esforçar no trabalho.

## APÊNDICE C

### Médias das escalas (variáveis) por órgão

VARIÁVEIS	ÓRGÃO							MÉDIA GERAL
	A	B	C	D	E	F	G	
Conheço bem as metas (objetivos) que devo alcançar na minha função	7,9	8,8	8,1	8,6	9,5	9,3	8,8	8,5
Conheço bem as metas (objetivos) do meu setor	7,8	8,9 (A)	8,3	8,6	9,5 (A)	9,4 (A)	9 (A)	8,5
Conheço bem as metas (objetivos) ou a missão da instituição na qual trabalho	7,8	9,1 (AC)	7,6	8,4	8,1	8,5	8,4	8,2
Sei o que meus superiores esperam de mim no trabalho	7,9	8,6	7,8	8,4	8,7	8,9	8,4	8,2
As metas (objetivos) do meu trabalho são difíceis	5,6	5,9	7	7,5 (AB)	6,8	8,3 (A)	6,6	6,6
O trabalho que executo exige muito de mim	7,1	7,2	8,2	8,4 (A)	7,1	8,6	7,3	7,7
As metas (objetivos) do meu trabalho são desafiadoras	6,7	7,2	7,1	8,5 (AC)	7,8	8,3	7,3	7,4
As metas (objetivos) da instituição na qual trabalho são difíceis	6,7	7,2	7,2	7,6	6,2	8,3	7,5	7,2
Sinto que meu trabalho é importante	8,3	9,0	8,6	9,4 (AG)	8,9	9,3	8,1	8,7
Considero importantes as metas (objetivos) definidas para o meu trabalho	7,6	8,9 (A)	8	9,1 (ACG)	9,2	9,1	7,6	8,3
Considero importantes as metas (objetivos) da instituição na qual trabalho	8,3	8,9	8,3	8,8	8,6	9,2	8,3	8,6
Considero que o alcance das metas (objetivos) do meu trabalho é importante para o alcance das metas da instituição na qual trabalho	7,9	8,8	8,6	9,2 (A)	8,8	9,3 (A)	8,3	8,6
Tenho oportunidade de participar da definição das metas (objetivos) do meu trabalho.	4,8	5,8	4,8	6,2	7,5	7,8 (AC)	6,3	5,7
Tenho oportunidade de contribuir de alguma forma na definição das metas (objetivos) da instituição na qual trabalho	4,5	6	4,2	6	6,3	7,6 (AC)	5,5	5,4
Tenho oportunidade de participar da definição ou mesmo de definir a forma de executar minhas atividades no trabalho	5,8	7,4 (AC)	5,5	7,8 (AC)	8,3 (C)	8,7 (AC)	6,9	6,8
Minha opinião é considerada na definição das metas (objetivos) no meu trabalho	5,2	6,7	5,3	6,2	7,8	7,8	6,1	6
Sou comunicado sobre como estou indo no alcance das metas (objetivos) no meu trabalho	4,8	6,2	5,6	6	7,3	8,4 (A)	6,1	5,8

Sou comunicado sobre como a instituição na qual trabalho está indo no alcance das metas (objetivos)	4,3	6,3 (A)	4,8	6,8 (AC)	6,5	8,6 (AC)	6,5 (A)	5,8
Sou informado sobre o meu desempenho por meus superiores	5,6	6,6	5,9	6,9	6,9	8,2	6,1	6,3
Sou informado sobre o meu desempenho por meus colegas de trabalho	4,9	4,8	5,3	5,7	5,6	6,6	5,5	5,3
Sinto que posso desempenhar com sucesso a maior parte das tarefas na minha função	8,1	9,4 (AD)	8,9	8,3	9,1	8,6	8,7	8,6
Sinto que tenho condições de alcançar a maior parte das metas (objetivos) definidas no meu trabalho	8	9 (A)	8,5	8,1	9,5 (A)	8,6	8,7	8,4
Sinto-me preparado para desempenhar bem o meu trabalho	8,4	9,5 (A)	8,7	8,9	8,9	8,9	8,8	8,8
Considero que estou bem preparado para atender às exigências do meu trabalho e alcançar as metas (objetivos) definidas	8,1	9 (A)	8,4	8,6	9	8,8	8,8	8,5
Considero adequada a forma como as metas (objetivos) são administrados na instituição onde trabalho	4,5	6,3 (A)	5,3	5,9 (A)	7 (A)	7,4 (A)	5,6	5,6
Considero coerentes as metas (objetivos) na instituição onde trabalho	5,5	7 (A)	5,6	6,1	7,7	8,1 (AC)	5,9	6,1
De maneira geral, considero adequado o sistema de metas (objetivos) da instituição onde trabalho	4,9	6,8 (A)	5,5	6,3 (A)	8,1 (AC)	8,1 (AC)	6	6
Quando me esforço mais, geralmente consigo melhorar meu desempenho no trabalho	7,5	8,5	8,1	8,6 (A)	9,2	8,9	8,3	8,2
Meu esforço adicional contribui para o alcance das metas (objetivos) no meu trabalho	7,2	8,4 (A)	8,5 (A)	8,4 (A)	8,9	9,2 (A)	8,2	8,1
Sei o que preciso fazer para alcançar as metas (objetivos) definidas no meu trabalho	7,7	8,7 (A)	8,6	8,5	9,1	9,2 (A)	8,6	8,4
Meu desempenho é considerado na definição das recompensas que recebo	3,4	7,1 (ACD)	4,3	4,7	7,6 (ACD)	8,6 (ACD)	6,4 (A)	5,1
O desempenho do meu setor e/ou da instituição é considerado nas recompensas que recebo	3	7,7 (ACD)	5 (A)	5 (A)	7,5 (A)	8,8 (ACD)	7,6 (ACD)	5,4
Sou recompensado quando alcanço as metas (objetivos) no meu trabalho	2,5	6,5 (ACD)	4,2 (A)	4,3 (A)	6,8 (A)	8,1 (ACD)	6,4 (AD)	4,6
Sou recompensado quando o meu setor e/ou a instituição na qual trabalho alcança suas metas (objetivos)	2,7	7 (ACD)	4,7 (A)	4,5 (A)	6,5 (A)	8,5 (ACD)	7 (ACD)	4,9

A instituição na qual trabalho recompensa meu esforço no trabalho	2,4	5,7 (A)	3,9	4,2 (A)	5,4 (A)	7,8 (ACD)	6,1 (AC)	4,3
Sou informado sobre o nível de desempenho e as metas (objetivos) que tenho que alcançar para ser recompensado	3	6,7 (A)	5,7 (A)	5,8 (A)	7,5 (A)	8,6 (ACD)	6,3 (A)	5,4
As recompensas que recebo são proporcionais ao nível no qual alcanço as metas (objetivos) definidas. (quanto melhor o resultado, maiores são as recompensas)	2,3	5,4 (A)	4,2 (A)	3,5	5,8 (A)	7,6 (ACD)	5,9 (AD)	4,1
Quando me esforço mais, as recompensas que recebo são maiores	2,1	3,8 (A)	3	2,9	4,9 (A)	7,1 (ABC D)	4,5 (A)	3,3
Considero justas as recompensas que recebo diante do desempenho que apresento no meu trabalho.	2	4,8 (ACD)	2,7	3	4,8 (A)	6,9 (ACD)	5 (ACD)	3,4
Considero atrativos os tipos de recompensas praticadas pela instituição na qual trabalho	2,2	5,1 (ACD)	2,9	2,9	3,9	6,9 (ACD)	5,1 (ACD)	3,5
Considero atrativos os valores das recompensas financeiras praticadas pela instituição na qual trabalho	1,9	4,9 (ACD)	2,7	2,9	4,7 (A)	6,7 (ACD)	5,3 (ACD)	3,4
Considero atrativas as recompensas proporcionadas por meus superiores	2,3	4,6 (AD)	2,9	2,8	4,8	7,1 (ACD G)	4,3 (A)	3,4
Fico satisfeito pelo simples fato de alcançar as metas (objetivos) do meu trabalho	5,9	7,9 (A)	6,3	6,6	7,6	7,9	7,7	6,8
Considero o tipo do trabalho que realizo muito gratificante	6,4	7,7	7,1	7,7 (A)	7,6	8,3	7,3	7,2
Sinto-me realizado ao prestar um bom serviço à sociedade	8,4	9,2	8,7	8,6	9,1	9,2	9,1	8,8
O meu desempenho contribui para melhorar os serviços que a minha instituição presta à sociedade	8,1	8,5	8,7	8,6	8,5	8,6	8,7	8,5
Considero adequada a forma como meus superiores administram as recompensas	2,7	4,9 (A)	3,3	3,6	5,7 (A)	7,7 (ABC D)	5,4 (A)	4
Considero adequada a prática de recompensas na instituição onde trabalho	2,2	4,7 (A)	3,3	3,3	5,5 (A)	7,3 (ACD)	5,1 (A)	3,7
De maneira geral, considero adequado o sistema de recompensas praticado pela instituição onde trabalho	2,1	4,4 (A)	3,2	3	5 (A)	7,2 (ABC D)	4,8 (A)	3,4
Esforço-me para realizar meu trabalho, deixando de lado as dificuldades	8,1	9 (A)	8,9 (A)	8,8 (A)	9,2	9,3 (A)	8,9	8,7
Estou me empenhando para cumprir às metas (objetivos) definidas	8,1	9,4 (A)	9 (A)	8,8 (A)	9,2	9,7 (A)	9 (A)	8,8
Tem sido difícil pra mim ficar	4,9	4,1	5,6	5,1	3,5	4,6	5,3	4,9

mais envolvido com meu trabalho

A maior parte dos colegas, que desempenham o mesmo trabalho que eu, são mais esforçados

2,2	2,8	3,3	3,2	2,9	2,5	2,9	2,8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

O tempo parece se arrastar enquanto estou no meu trabalho

3,1	2,8	3,3	3,6	2,1	3,9	3,3	3,2
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: As letras maiúsculas inseridas na tabela indicam diferenças significativas nas médias das empresas. As letras do segmento com menor média aparecem no campo relativo ao segmento com maior média. Os resultados se baseiam em teste t para amostras independentes com 5% de significância e correção de bonferroni.