

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIÁIS – FACE

FÁBIO KINSCH DOS SANTOS PEREIRA

VARIAÇÕES MOTIVACIONAIS EM AMBIENTES DE REMUNERAÇÃO
VARIÁVEL: um estudo com os valores pessoais

BELO HORIZONTE

2011

FÁBIO KINSCH DOS SANTOS PEREIRA

**VARIAÇÕES MOTIVACIONAIS EM AMBIENTES DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:
um estudo com os valores pessoais**

Dissertação apresentada ao curso de mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro

Coorientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

BELO HORIZONTE

2011

P436a

Pereira, Fábio Kinsch dos Santos .
Variações motivacionais em ambientes de remuneração variável: um estudo com os valores pessoais / Fábio Kinsch dos Santos Pereira. – Belo Horizonte, 2011.
155f.

Orientador: Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro
Coorientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Dissertação (Mestrado) – FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais

Bibliografia: fl. 126-133.

1. Remuneração variável. 2. Motivação. 3. Valores pessoais. I. Monteiro, Plínio Rafael Reis. II. Reis Neto, Mário Teixeira. III. FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. IV. Título

CDU 658.3

. Elaborada pela bibliotecária Neiliane de Paula Silva CRB – 6ª /- 2411



183270

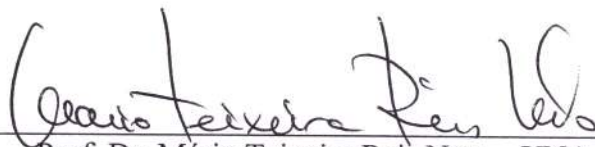
Dissertação intitulada “**VARIAÇÕES MOTIVACIONAIS EM AMBIENTES DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: UM ESTUDO COM OS VALORES PESSOAIS**” de autoria do mestrando *Fábio Kinsch dos Santos Pereira* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



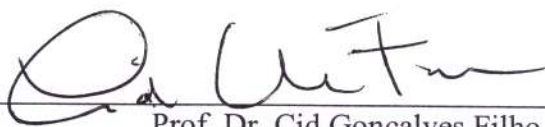
Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro - FUMEC
(Orientador)



Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC



Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – UNA



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

Belo Horizonte, 15 de setembro de 2011.

DEDICATÓRIA

À minha avó, Ida Anna Chlecq Kinsch.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu coorientador, prof. Dr. Mário Reis por todo conhecimento compartilhado e principalmente pela paciência e ajuda incansável.

Ao meu orientador prof. Dr. Plínio Monteiro pela objetividade e clareza para conclusão desse trabalho e apoio nas análises estatísticas.

Aos professores Dr. Luiz Antônio e Zélia Kiliminik pelas contribuições dadas na defesa do projeto.

As empresas que contribuíram respondendo as pesquisas.

Ao Jairo dos Santos Grastiquini, por permitir que a pesquisa fosse realizada.

A Gabriela Silva dos Santos pela ajuda na aplicação das pesquisas.

A meu pai pelo exemplo.

A minha mãe pelo apoio.

RESUMO

Há uma busca permanente visando tornar as organizações cada vez mais eficientes. Nesse contexto, a remuneração variável vem sendo amplamente utilizada para motivar funcionários em organizações e governos. Nesse sentido, o presente trabalho tem como foco compreender como os valores pessoais e a natureza das organizações (pública e privada) influencia a motivação individual perante políticas de remuneração variável. A pesquisa foi conduzida em duas fases. A primeira etapa da pesquisa foi exploratória com uma entrevista não estruturada com os gestores ligados ao programa de remuneração variável. A segunda etapa da pesquisa foi conclusivo-descritiva, onde foram realizadas entrevistas com analistas, engenheiros, supervisores, coordenadores e gerentes das organizações, todos com metas definidas e com remuneração variável para o alcance de cada uma delas. O estudo foi do tipo transversal único, contando com amostras de duas organizações, uma pública e outra privada. A literatura revisada sugere que os colaboradores em uma organização devem ter metas individuais claras e desafiadoras, porém atingíveis. Essas metas devem guiar a elaboração de um plano de ação individual. Ao se definir a meta, o valor da recompensa que será pago caso a pessoa a atinja deve ser claramente definido, com isso, o indivíduo irá avaliar o esforço necessário para atingir a meta e a probabilidade de se alcançar a recompensa e isso irá produzir certo nível de esforço. O esforço, junto com as habilidades e características do indivíduo e sua percepção da tarefa irá gerar um nível específico de desempenho. O nível de desempenho resultante leva às recompensas. Cada indivíduo irá perceber a recompensa como justa, e essa percepção irá resultar na satisfação de cada um. O valor da recompensa e a satisfação individual devem ser percebidos de forma diferente por cada indivíduo de acordo com seus valores pessoais. Os dados da pesquisa vieram a corroborar com a assertiva dos autores, pois o teste das relações no modelo estrutural mostrou significância estatística em sua grande parte. Quanto ao modelo testado por organização (público e privado) observa-se que a maior parte das relações parece atuar de forma similar, independente da natureza da organização, suportando uma maior generalidade do modelo.

Palavras-chave: Remuneração variável. Motivação. Valores pessoais, Desempenho.

ABSTRACT

There is a continuous demand that aims to make organizations progressively more efficient. Within this context, the variable compensation has been widely used in order to motivate employees in companies and governments. With this in mind, this work focuses on understanding how personal values and nature of public and private held companies influence individual motivation towards variable compensation policies. The research was conducted in two phases. The first stage was an exploratory unstructured interview with managers involved in variable compensation program. The second stage was conclusive-descriptive. Interviews were conducted with companies' analysts, engineers, supervisors, coordinators and managers. All of them had defined goals and variable compensation for achieving each goal. The study was a single cross-sectional type, with samples from two companies, one public and one private. The reviewed literature suggests that employees within an organization must have achievable clear, challenging individual goals. Those goals must guide the development of an Individual Action Plan. By defining the goal, the reward to be paid shall be clearly defined in case the person achieves it. Thus, the individual evaluates the needed effort to achieve the goal and the probability of reaching the reward. This produces a certain effort level. The effort, along with the individual's abilities and characteristics, besides their perception of the task, generates a specific level of performance. The resulting level of performance leads to rewards. Each individual perceives the reward as fair. That perception results in each one's satisfaction. The value of the reward and the individual satisfaction must be perceived differently by each individual according to their personal values. Research data corroborate with the assertion of the authors, since the relationship testing in structural model shows statistical significance for the most part. As for the model tested per company (public and private) it can be observed that most of the relationships seem to act similarly regardless of its nature. That means that the model operates similarly, in spite of structure and human resources policy adopted in organizations. It supports a greater generality of the model, showing that relationships tested here behave uniformly in different organizational contexts.

Key-words: Variable reward. Compensation. Motivation. Personal values, Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo das teorias de conteúdo	31
FIGURA 2 - Modelo da teoria da expectativa de Vroom.....	36
FIGURA 3 - Modelo da teoria da expectativa de Porter e Lawler III.....	37
FIGURA 4 – Pontos chaves das principais teorias motivacionais para uma gestão de desempenho eficaz	45
FIGURA 5 - Pontos chave das principais teorias motivacionais para uma gestão das recompensas eficaz	46
FIGURA 6 - Modelo teórico do estudo.....	55
FIGURA 7 - Modelo de pesquisa: estimativas obtidas no PLS - resultado geral	105
FIGURA 8 - Modelo de pesquisa: estimativas obtidas no PLS - comparação entre as organizações	117
FIGURA 9 - Valor da recompensa.....	135
FIGURA 10 – Benevolência	136
FIGURA 11 - Busca por excitação.....	137
FIGURA 12 - Desempenho (realização)	138
FIGURA 13 - Esforço percebido - probabilidade de recompensa.....	139
FIGURA 14 - Esforço	140
FIGURA 15 – <i>Feedback</i>	141
FIGURA 16 - Habilidade e características.....	142
FIGURA 17 – Harmonia & Transcendência	143
FIGURA 18 - Meta individual	144
FIGURA 19 - Plano de ação individual.....	145
FIGURA 20 - Percepções da tarefa	146
FIGURA 21 – Recompensas	147
FIGURA 22 - Recompensas justas percebidas.....	148
FIGURA 23 – Responsabilidade	149
FIGURA 24 – Satisfação.....	150
FIGURA 25 – Salvação.....	151
FIGURA 26 – Segurança.....	152

GRÁFICO 1 - Sexo por organização.....	69
GRÁFICO 2 – Estado civil por organização	70
GRÁFICO 3 – Número de filhos por organização	70
GRÁFICO 4 – Escolaridade por organização	71
GRÁFICO 5 - Tempo de organização	72
GRÁFICO 6 - Tempo no cargo	72
GRÁFICO 7 - Tipos de metas por organização	73
GRÁFICO 8 - Número de subordinados por organização	73
QUADRO 1- Resumo dos principais pontos sobre RV	23
QUADRO 2- Instrumento de pesquisa de valores de Rockeach	48
QUADRO 3 - Perguntas para o questionário com base nas variáveis e bases teóricas.....	56
QUADRO 4 - Composição das metas	67

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Curva de remuneração da organização.....	67
TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos.....	74
TABELA 3 - Análise da assimetria e curtose das variáveis.....	79
TABELA 4 - Medidas de qualidade da análise fatorial dos construtos (ambiente interno).....	87
TABELA 5 - Medidas dos indicadores dos construtos (ambiente interno).....	88
TABELA 6 - Matriz de padrões (correlações) entre os indicadores e componentes da AFE: Rokeach.....	90
TABELA 7 - Matriz de padrões (correlações) entre os indicadores e componentes da AFE: LOV	92
TABELA 8 - Avaliação da confiabilidade dos construtos	94
TABELA 9 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores gerais do modelo ...	97
TABELA 10 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores de valores	99
TABELA 11 - Avaliação da validade global das medidas dos construtos.....	101
TABELA 12 - Avaliação da validade discriminante dos construtos.....	103
TABELA 13 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores do modelo.....	106
TABELA 14 - Correlações entre dimensões das escalas Rokeach e LOV com as variáveis internas do modelo	108
TABELA 15 - Ajuste dos modelos de regressão: escala Rokeach como Vis.....	109
TABELA 16 - Pesos padronizados de regressão: escala Rokeach como Vis.....	110
TABELA 17 - Ajuste dos modelos de regressão: escala Rokeach como LOV.....	111
TABELA 18 - R ² ajustado dos modelos de regressão: escalas Rokeach e LOV como Vis	111
TABELA 19 - Pesos padronizados de regressão: escala LOV como Vis	112
TABELA 20 - Médias e desvio padrão das organizações	113
TABELA 21 - Modelo logístico: comparação organização A e B.....	115
TABELA 22 - Modelo logístico: comparação organização A e B - valores.....	116
TABELA 23 - Pesos padronizados por organização	118

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Justificativa e problema	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
2	Remuneração Variável	13
2.1	O que é a remuneração variável	15
2.2	A remuneração variável no Brasil	16
2.3	Objetivos da remuneração variável	18
2.4	Tipos de RV	24
2.5	Participação nos lucros e resultados	25
3	Motivação	29
3.1	Teorias de Conteúdo	30
3.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades - Maslow	31
3.1.2	Teoria ERG – Alderfer	32
3.1.3	Teoria das Necessidades - McClelland	33
3.1.4	Teoria dos dois fatores	33
3.1.5	Modelo das características de trabalho	34
3.2	Teorias de processo	35
3.2.1	Teoria da expectativa	36
3.2.2	Teoria da determinação de metas - Locke	38
3.2.3	Teoria da cognição social	41
3.2.4	Teoria da avaliação cognitiva	42
3.2.5	Teoria do reforço	43
4	VALORES PESSOAIS	47
4.1	Rokeach	47
4.2	LOV	49
5	Integrando as Teorias da Remuneração Variável, Motivação e Valores Pessoais	51
6	Metodologia	53
6.1	O modelo teórico	53
6.2	Quanto à abordagem	59

6.3	Quanto aos fins.....	60
6.4	Quanto aos meios	60
6.5	Universo e amostra	61
7	Resultados	63
7.1	Caracterização do Programa de RV das organizações pesquisadas.....	63
7.1.1	Organização A	63
7.1.2	Organização B	64
7.2	Análise quantitativa dos dados	68
7.2.1	Descrição da amostra	69
7.2.2	Análise descritiva	74
7.2.3	Dados ausentes	78
7.2.4	Normalidade.....	79
7.2.5	<i>Outliers</i>	83
7.2.6	Linearidade e multicollinearidade	84
7.2.7	Análise de variância relativas.....	85
7.2.8	Análise da fidedignidade do instrumento de pesquisa	85
7.2.9	Análise da dimensionalidade.....	86
7.2.10	Avaliação da confiabilidade.....	93
7.2.11	Validade de construto.....	95
7.2.12	Efeitos dos valores sobre as variáveis internas do modelo.....	107
7.2.13	Comparação das variáveis do modelo por organização pesquisada	113
7.2.14	Comparação de perfis dos respondentes.....	119
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
8.1	Conclusões sobre o problema de pesquisa	120
8.2	Contribuições para teoria	123
8.3	Contribuições para a prática	124
8.4	Limitações do estudo	125
8.5	Sugestões para pesquisas futuras	125
	REFERÊNCIAS	127
	APÊNDICE – Árvores de classificação por variável.....	135
	ANEXO A - List of values: LOV (Kahle, 1983).....	153
	ANEXO B - Questionário para pesquisa.....	154
	ANEXO c – Lista de Siglas	157

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais global e por decorrência, cada vez mais competitivo, as organizações buscam permanentemente aperfeiçoar a gestão como forma de sobrevivência. O mundo está passando por mudanças muito rápidas. Essas mudanças têm trazido ameaças à sobrevivência das organizações em todo o mundo (CAMPOS, 1999, p.1). O nível de competição ficou de tal maneira agressivo, que a melhora permanente é a condição de se manter no negócio. Esse processo de busca permanente de melhoria da gestão passa pelo aperfeiçoamento dos processos chaves nos negócios tais como:

- a) Otimização das informações que permitem desenhar os cenários e definir as estratégias organizacionais;
- b) Otimização dos processos de *marketing* visando segmentar o mercado e desenvolver produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes;
- c) Ênfase nos processos produtivos, visando reduzir custos e melhorar a qualidade;
- d) Aperfeiçoamento dos processos financeiros melhorando a utilização dos ativos;
- e) Identificação das melhores alternativas de logística visando reduzir custos e tempo para o melhor atendimento dos clientes.
- f) Identificação de talentos buscando reter os melhores valores na organização;

Há uma busca permanente visando tornar as organizações cada vez mais eficientes. Dentro deste cenário, considera-se como chave para o aprimoramento da gestão um processo que permite alavancar o desempenho de todos, ou pelo menos, dos principais colaboradores. O processo da remuneração variável baseado em metas permeia todos os outros processos na organização.

O programa de remuneração variável, como é notoriamente conhecido, tem como conceito, além da remuneração mensal fixa, o salário-base que os colaboradores recebem nas organizações, um adicional da remuneração mensal que pode ser pago semestralmente ou anualmente, uma vez atingida metas previamente negociadas com os colaboradores e que são retiradas normalmente do orçamento da companhia. O orçamento é um plano realizado no ano anterior contendo as expectativas (em termos de receita, custos, despesas, geração de caixa, lucro líquido e

investimentos) a serem asseguradas no ano em curso. Esse orçamento é desdobrado em metas para toda a organização e essas metas, uma vez atingidas, propiciam uma remuneração adicional para os colaboradores. Espera-se que essa correlação - orçamento x meta x remuneração adicional - funcione no sentido de assegurar a realização do orçamento, isto do ponto de vista da organização, e motive os colaboradores, pois os mesmos entenderiam de forma clara o que a organização espera deles e, uma vez atingido o resultado, eles teriam uma compensação também claramente definida.

Essa melhoria do resultado pode ser verificada no estudo de Camargos e Helal (2007, p. 13), com vinte e nove organizações brasileiras com capital aberto onde foi constatada uma relação estatisticamente significativa entre a remuneração do executivo e o desempenho financeiro da organização. Outro estudo, de Duarte, Esperança e Curto (2006, p. 344-347) demonstra que as organizações portuguesas com maior rentabilidade apresentavam montantes significativamente mais elevados de remuneração variável quando comparadas com organizações com rentabilidade menor.

Grande parte das teorias de motivação (MASLOW, 1954; ALDERFER, 1969; HERZBERG, 1981; HACKMAN e OLDHAM, 1976) afirmam que a mesma se dá pela busca da satisfação de necessidades individuais. Para atingir essa motivação, a teoria da expectativa (VROOM, 1964; PORTER e LAWLER III, 1968) e a teoria da hierarquia das necessidades (MASLOW, 1943) afirmam que as recompensas devem ser oferecidas com base em valores individuais.

Dessa forma, a remuneração variável pode motivar alguns e não significar nada para outros. Além disso, o esforço necessário para se alcançar a remuneração variável prometida pode soar para alguns como desafiador e motivante, enquanto que para outros pode gerar pressão e ser fator de desmotivação. Por isso, este estudo incluiu características de valores pessoais a fim de avaliar como, e se, diferentes valores pessoais interferem na motivação com a remuneração variável.

Este trabalho foi organizado da seguinte forma: o capítulo dois é sobre a remuneração variável, explica seu conceito e discorre sobre alguns de seus diferentes tipos. O capítulo três apresenta as principais teorias de motivação dos indivíduos nas organizações. No capítulo quatro os valores pessoais são abordados e duas escalas de valores são citadas. No capítulo cinco é realizada uma

integração das teorias. No capítulo seis é apresentado o modelo teórico adotado por este estudo, que integra algumas teorias da motivação e incorpora o conceito de valores pessoais. No capítulo sete foram apresentados os resultados da pesquisa. No capítulo oito estão as considerações finais e indicações para trabalhos futuros.

1.1 Justificativa e problema

As organizações sobrevivem por meio do alcance de resultados (receita, EBITDA, lucro líquido, etc.). O fator chave de sucesso nas organizações para alcance dessas metas são os seus recursos humanos. Muito se debate sobre como motivar, alavancar o desempenho e alinhar os recursos humanos para se obter melhores resultados organizacionais. Nos últimos anos uma ferramenta de gestão, a remuneração variável, ganhou destaque e foi aprimorada. Ela busca alavancar os resultados de cada indivíduo, alinhando suas metas com os objetivos da organização.

Consideramos que um programa de remuneração variável com metas claramente definidas, com planos de ação para atingi-las e com uma sistemática de acompanhamento implantada pode fazer uma enorme diferença no alcance dos resultados de uma organização. Porém, a motivação pode ser diferente em indivíduos com valores pessoais distintos e também ser influenciada pela natureza da organização (pública e privada).

Esse trabalho uniu dois modelos teóricos tradicionais e muito testados com relação à definição de metas e motivação (LOCKE e LATHAM, 2006) e motivação e remuneração variável (PORTER E LAWLER III, 1968). Dessa forma, somando outros autores, criou-se um modelo mais abrangente, modelo que envolve mais variáveis a fim de testar se a remuneração variável gera motivação. Além disso, o modelo foi testado em dois tipos de organização, uma pública e outra privada. Permitindo comparar como o modelo funciona em diferentes ambientes. Assim este trabalho tem como problema de pesquisa:

Como os valores pessoais e a natureza pública e privada das organizações influenciam a motivação individual pela remuneração variável?

1.2 Objetivos

A seguir são apresentados os objetivos geral e específico deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como os valores pessoais e a natureza das organizações (pública e privada) influenciam a motivação individual perante políticas de remuneração variável.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os valores pessoais dentro de organizações de naturezas distintas (pública e privada) e criar características para cada grupo com base na motivação de cada um pela remuneração variável;
- b) Identificar o impacto da remuneração variável na motivação dos funcionários com diferentes perfis;
- c) Identificar o impacto da definição das metas na motivação dos funcionários com diferentes perfis;
- d) Segmentar os funcionários das organizações pesquisadas de acordo com seus valores e natureza da organização.

2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Martocchio (2006, p. 3) afirma que o sistema de recompensas de uma organização não funciona sozinho, pelo contrário, ele é apenas um componente do sistema de recursos humanos. O autor afirma que as recompensas são retribuições intrínsecas e extrínsecas que os funcionários recebem por desempenhar seu trabalho. Juntas elas representam o sistema de remuneração total da organização.

As retribuições intrínsecas referem-se a ganhos psicológicos resultantes do desempenho em seus trabalhos. A Teoria das Características de Trabalho afirma que a retribuição intrínseca ocorre quando envolve ao menos uma das dimensões: variedade de habilidades, identidade com a tarefa, significado com a tarefa, e as duas dimensões: autonomia e *feedback*. (HACKMAN; OLDHAM, 1976). Trabalhos sem essas características tendem a não retribuir de forma intrínseca.

Martocchio (2006, p.7) afirma que as retribuições extrínsecas incluem recompensas monetárias e não monetárias. As recompensas não monetárias incluem programas de proteção (seguro de vida e de saúde), descanso remunerado (férias), entre outros. São também chamados de benefícios. As monetárias existem para recompensar os empregados de acordo com seus níveis de desempenho, aprendizado relacionado ao trabalho ou habilidades.

Segundo Martocchio (2006, p. 7-9) existem seis tipos de recompensas monetárias. São elas:

- a) A remuneração base: que é recorrente, contínua, sendo recebida pelo funcionário enquanto ele estiver empregado;
- b) Os abonos salariais: que servem para compensar aumento do custo de vida;
- c) A remuneração por tempo trabalhado: são adições salariais no salário-base de tempos em tempos. Esse tipo de pagamento pressupõe que o funcionário torna-se mais valioso com o passar do tempo para a organização. Esse pressuposto veio da Teoria do Capital Humano (BECKER, 1976 *apud* MARTOCCHIO, 2006, p. 7-9), que afirma que o conhecimento e a habilidade do funcionário geram capital produtivo, conhecido como capital humano. Os

funcionários podem desenvolver habilidades e conhecimentos em treinamentos formais e em treinamento no trabalho (*on the job training*);

- d) A remuneração por mérito: assume que com o tempo as recompensas, pelo menos parte delas, devem ser diferenciadas com base no desempenho. Os funcionários recebem incrementos permanentes em seu salário-base de acordo com seu desempenho. Esse tipo de pagamento recompensa excelentes esforços e resultados, motiva o bom desempenho futuro e ajuda a reter empregados valiosos;
- e) A remuneração por conhecimentos e habilidades: a remuneração por conhecimentos recompensa funcionários pela aquisição de um novo aprendizado. E a remuneração por habilidades, mais usada em trabalhadores que usam trabalho físico, remunera à medida que eles adquirem novas habilidades. Ambas as remunerações são pagas aos funcionários por conhecimentos e habilidades que eles são capazes de utilizar em seus trabalhos para aumentar a produtividade;
- f) A remuneração por incentivo, ou variável: foco deste trabalho, remunera o funcionário por atingir parcialmente ou completamente um objetivo pré-determinado. É definida como a remuneração que flutua de acordo com o alcance de desempenhos padrões ou pré-estabelecidos, metas individuais, de grupo, ou por ganhos da companhia.

Segundo Balkin e Gómez-Mejía (1992) um sistema eficaz de remuneração é baseado em três premissas:

- a) Empregados e times de trabalho são avaliados em como eles contribuem para a companhia, não somente no que eles fazem, mas em como eles fazem;
- b) O desempenho geral da companhia depende, em grande grau, do desempenho individual e de grupos;
- c) Para atrair, reter e motivar funcionários de alto desempenho e para ser justa com todos os funcionários, a organização precisa reconhecer os empregados com base em seu desempenho relativo.

2.1 O que é a remuneração variável

Com o aumento da competitividade entre as organizações, a remuneração variável ganhou espaço. Os sistemas tradicionais de remuneração são inflexíveis, pouco ágeis, têm eficácia reduzida, não consideram a visão do futuro nem a dinâmica da orientação estratégica da organização, e causam sérias dificuldades para a convergência dos esforços para os objetivos comuns. Muitas vezes, representam um obstáculo à evolução e às mudanças, por não promoverem o ajuste das ações de cada profissional com os objetivos estratégicos da organização (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 36).

Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 46) definem a remuneração variável como a remuneração que: “é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo)”.

Xavier, Silva e Nakahara (1999, p.15) afirma que o conceito de remuneração variável faz parte de um conceito de remuneração mais abrangente que desde 1990 convencionou-se chamar de remuneração estratégica, por estar integrada e direcionada para os negócios e estratégias das organizações.

Para Wood Júnior (2004, p. 91) a remuneração estratégica serve como um elo entre os funcionários e a nova realidade organizacional, levando em consideração dois grandes eixos: categorias que dão forma e conteúdo à organização, ou seja, sua estratégia, estrutura e estilo gerencial; e fatores que afetam a contribuição das pessoas, como as características pessoais, do cargo, vínculo com a organização, conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados.

Segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999, p. 35), a remuneração variável reconhece e recompensa o alcance dos objetivos. Ela apresenta características positivas em relação à remuneração

tradicional como redução de custos fixos e ser autofinanciável, ou seja, só ocorre se o resultado for atingido.

O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente ele se presta a atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, ele deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente. (REIS NETO, 2006, p. 2).

Essa preocupação em reter talentos é constatada por Oliva e Albuquerque, (2007, p. 264) em uma pesquisa com 26 organizações com diferentes níveis de governança corporativa (níveis 1, 2 e novo mercado). Os autores concluíram que os controladores da organização, quando valorizam o longo prazo, estruturam um plano de sucessão em relação à posição de CEO e, por conta deste plano, adotam a prática de remuneração variável mais agressiva ao CEO com o objetivo de retê-lo na organização.

Segundo Martocchio (2006, p. 136) as organizações buscam controlar seus custos e motivar as pessoas a buscarem um desempenho exemplar continuamente, assim, hoje em dia, mais funcionários estão recebendo remuneração variável do que nunca, inclusive de diferentes setores incluindo funcionários da produção, técnicos entre outros.

Segundo Duarte, Esperança e Curto (2006, p. 349) a remuneração variável representa, em média, 25% do salário nos Estados Unidos e Reino Unido e apenas 10% nos países da Europa Central.

2.2 A remuneração variável no Brasil

No Brasil, a primeira tentativa de implantar um programa de participação dos empregados nos lucros das organizações ocorreu no ano de 1919, porém foi somente em 1946 que veio a se tornar preceito constitucional (OLIVEIRA; TINÉ, 2004, p. 7; VASCONCELOS; SILVA, 2007, p. 3). A

Constituição Federal de 1988 em seu artigo 7º, inciso XI define os fundamentos da participação nos lucros e resultados no Brasil:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
[...]XI – Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e excepcionalmente, participação na gestão da organização, conforme definido em lei. (BRASIL, 1988).

A partir deste período, retornou-se o debate sobre a participação dos lucros ou resultados, principalmente devido a sua desvinculação da remuneração fixa do trabalhador, deixando-a totalmente isenta de encargos trabalhistas, como a incidência do FGTS, INSS e férias (DUCATI; VILELA, 2001, p. 4).

No intuito de regulamentar a participação nos lucros, a Medida Provisória nº 1982-77 de 2000, adotada pelo Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, aprovada pelo Congresso Nacional e convertida, promulgada e denominada Lei nº 10.101, de 19/12/2000, tem como pontos chave: A concessão do benefício poderá ser vinculada a indicadores que podem ser índices de produtividade, qualidade, lucratividade ou programa de metas; o acordo deve contemplar regras claras de participação, como a periodicidade da distribuição e período de vigência; os pagamentos a título de participação ficam isentos de encargos sociais; as participações atribuídas aos empregados podem ser deduzidas como despesas operacionais pela pessoa jurídica para efeito de apuração do lucro real.

O uso da remuneração variável acompanhou a evolução da lei, sendo que em 1994 apenas 12% das grandes organizações no Brasil tinham alguma forma de remuneração variável e em 1998 cerca de 65% das companhias de grande porte já adotavam a participação nos lucros ou nos resultados (OLIVEIRA; TINÉ, 2004, p. 7; VASCONCELOS; SILVA, 2007, p. 3).

Segundo Oliveira e Tiné (2004, p. 8) a remuneração variável tem grandes vantagens sobre outros benefícios. Ela não representa aumento dos custos, pois o funcionário somente recebe mais dinheiro se a organização tiver os ganhos de produtividade negociados previamente.

Em uma pesquisa realizada em julho de 1998 pela Arthur Andersen Biedermann, organização mundial de auditoria e consultoria, com aproximadamente 120 organizações de São Paulo, Rio de Janeiro e Região Sul, que abrangeu práticas e procedimentos em recursos humanos utilizados nessas organizações, suas políticas salariais e formas de administração e concessão de benefícios, mostraram que 81% das organizações estavam avaliando aprimorar ou implantar novas formas de remuneração; em 86% dessas organizações o programa estava ajustado à MP que instituiu o programa. Quanto à base para a remuneração, a pesquisa levantou que em 55% das organizações o programa estava baseado nos resultados, em 14% sobre os lucros e em 31% sobre lucros e resultados. Quanto aos indicadores, 87% das organizações utilizavam indicadores globais como base de sustentação do programa de participação nos lucros ou resultados, 61% utilizavam indicadores de áreas/processos e 30% usavam indicadores individuais. A pesquisa revelou que 69% adotavam o sistema único, com o mesmo critério para todos os funcionários. As organizações que possuíam o sistema múltiplo faziam a diferenciação por nível hierárquico em sua maioria (60%) e diferenciação por área funcional, representando 40% (OLIVEIRA; TINÉ, 2004, p. 7-8).

2.3 Objetivos da remuneração variável

Reis Neto e Marques (2004, p. 6) afirmam que os empregados, quando compartilham resultados, tendem a ser profissionais mais responsáveis no cumprimento da tarefa. Segundo os autores, para construir uma organização eficaz o sistema de remuneração deve ser implementado de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, processos e pessoas. Para que essa integração ocorra e leve a organização a níveis de melhor eficácia e eficiência, as organizações devem criar indicadores financeiros e não financeiros e ligá-los à remuneração variável, o que vêm ocorrendo segundo Vasconcelos e Silva (2007, p. 15). Os autores identificaram, em uma pesquisa com 17 organizações brasileiras líderes de seu mercado de atuação, que estas organizações praticam a remuneração variável, em sua maioria, privilegiando os indicadores financeiros. Porém, já se identificam algumas organizações que tendem a adotar e acompanhar

indicadores financeiros e não financeiros de uma forma mais equilibrada para praticar a remuneração variável.

Camargos e Helal (2007, p. 13), em uma pesquisa com vinte e nove organizações brasileiras com capital aberto com base no resultado do ano fiscal de 2005, constataram uma relação estatisticamente significativa entre a remuneração do executivo e o desempenho financeiro da organização. Ou seja, sinalizou-se que os pacotes de compensação de executivos estão diretamente associados ao bom desempenho das organizações brasileiras. Além disso, segundo os autores, o sistema de remuneração é uma das formas de alinhar ou convergir os objetivos da organização e dos executivos.

Segundo Marx e Soares (2008, p. 219) a remuneração variável está sempre atrelada aos resultados alcançados, seja ela de que forma for. Ela também reforça a cultura de resultados e retribui o alcance de um ou mais objetivos organizacionais, tornando o funcionário um parceiro nos negócios da organização.

Vasconcelos e Silva (2007, p. 7-8), em uma pesquisa em três setores da economia - construção pesada, indústria e tecnologia e serviços -, com 22 organizações com mais de 15 anos de fundação e faturamento acima de 50 milhões de dólares, identificou que 13 delas já utilizavam a remuneração variável há mais de 10 anos. A pesquisa buscou identificar os motivos que levaram a organização a adotar a remuneração variável. Os principais motivos foram:

- a) Alinhar o profissional às estratégias da organização;
- b) Levar o empregado a comprometer-se com as metas organizacionais;
- c) Motivar os empregados;
- d) Reter talentos.

Reis Neto e Marques (2004, p. 7) apontam como um objetivo do sistema de remuneração variável, criar um clima organizacional que apoie e favoreça o aumento da produtividade e da criatividade humana.

De acordo com Reis Neto e Marques (2004, p. 9): “o sistema de remuneração variável que privilegie o desempenho e deseje gerar motivação precisa ser elaborado de forma que as pessoas confiem na organização e com ela se comprometam”. Para que essa confiança e comprometimento ocorram Ducati e Vilela (2001, p. 12) afirmam que as metas devem, necessariamente, serem propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser atingíveis e trazer constantes melhorias para a organização.

Camargos e Helal (2007, p. 13), em uma pesquisa com vinte e nove organizações brasileiras com capital aberto com base no resultado do ano fiscal de 2005, constataram uma relação estatisticamente significativa entre a remuneração do executivo e o desempenho financeiro da organização. Ou seja, sinalizou-se que os pacotes de compensação de executivos estão diretamente associados ao bom desempenho das organizações brasileiras. Além disso, segundo os autores, o sistema de remuneração é uma das formas de alinhar ou convergir os objetivos da organização e dos executivos.

Segundo Duarte, Esperança e Curto (2006, p. 338-339) em pesquisa realizada nos anos de 2002 e 2003 com a informação de 28.608 colaboradores de organizações portuguesas, identificou-se que 71% dos funcionários da área administrativa e 84% da área comercial, ambos do topo da organização, recebem remuneração variável. A remuneração variável, em média representa 19% do salário total dos funcionários do topo da organização, e 14% do salário dos níveis inferiores.

Segundo Duarte, Esperança e Curto (2006, p. 344-347) as organizações portuguesas com maior rentabilidade apresentavam montantes significativamente mais elevados de remuneração variável quando comparadas com organizações com rentabilidade menor. Além disso, as organizações com maior variação positiva das vendas apresentavam maior uso da remuneração variável.

Krauter (2007, p. 141-148) em uma pesquisa com 36 organizações de grande porte do setor industrial do Estado de São Paulo, identificou que com a implantação do plano de participação nos lucros houve melhora nos resultados dos indicadores financeiros de crescimento das vendas e também da margem de lucro (crescimento respectivo de 55,6% e 52,8% dos casos). Além de apresentar melhora nos indicadores não financeiros de: produtividade, 80,6% dos casos;

satisfação do funcionário, 77,8%; qualidade do produto ou serviço, 69,4%; e satisfação do cliente, 61,1%. O teste qui-quadrado aponta que existe uma relação estatisticamente significativa entre planos de participação dos empregados nos lucros, ou resultados, e os direcionadores, além dos já citados, investimento em capital de giro, investimento em capital fixo, custo do capital próprio, inovação de processo e participação de mercado.

Segundo Wood Júnior (2004) o foco da remuneração variável é alinhar a remuneração à estratégia da organização, criando uma fonte de vantagem competitiva de forma que proporcione certo nível de flexibilidade para acompanhar as constantes mudanças, mas que devem também reforçar os objetivos da organização em longo prazo pela promoção de uma força de trabalho produtiva e melhor qualificada.

Num programa de remuneração variável, o resultado é muito mais forte, amplo e significativo do que o lucro. “Os objetivos devem ter visão sistêmica e caráter abrangente e devem servir para gerenciar mudanças, comprometer os empregados, reconhecer e premiar esforços e direcionar o programa para o que se pretende”. (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999, p. 36).

Oliveira e Tiné, (2004, p. 15), em uma pesquisa com um grande banco público que utilizava a remuneração por participação nos lucros e resultados, concluíram que é importante que todo funcionário conheça os critérios adotados para o cálculo da remuneração, que eles tenham consciência da sua importância no processo e possam compreender que a remuneração variável é uma fonte de recompensa pela dedicação, esforço e determinação para conseguir os resultados estratégicos.

Marx e Soares (2008, p. 218-224), em uma pesquisa com quatro organizações brasileiras listadas na bolsa de valores, sobre a geração de valor para o acionista, afirmam que “para que sejam implementadas as práticas de remuneração variável, é necessário haver um sistema de gestão de desempenho, por meio do qual sejam estipuladas metas, mensurados os resultados alcançados e estimulada continuamente a melhoria do desempenho.” Desta forma, identificou-se que as organizações pesquisadas utilizavam instrumentos de avaliação e de remuneração por objetivos atrelados a indicadores quantitativos.

Vasconcelos e Silva (2007, p. 10-12), em uma pesquisa com 17 grandes organizações brasileiras, identificaram os indicadores utilizados por essas para subsidiar a remuneração variável. Eles englobavam quatro perspectivas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem, e crescimento. Os indicadores financeiros, com 40% das citações, são os mais utilizados, principalmente a lucratividade, as metas comerciais e o lucro operacional. Os indicadores da perspectiva do cliente (26% do total de citações) mais citados foram a participação no mercado e o grau de satisfação dos clientes. Na perspectiva aprendizado e crescimento (19% das citações) os índices avaliação de desempenho individual e de equipe foram os mais citados. A perspectiva dos processos internos teve 15% das citações.

Vasconcelos e Silva (2007, p. 15-16) concluíram que há uma dicotomia entre o que se planeja e o que se acompanha, no planejamento das ações incluem-se indicadores que não são acompanhados, perdendo o poder estruturador do alinhamento entre objetivos estratégicos e a prática. O foco maior das organizações ainda são indicadores com foco no desempenho financeiro de curto prazo, apesar da presença de diferentes critérios.

Segundo Duarte, Esperança e Curto (2006, p. 335) caso se pretenda que os executivos pensem como donos do negócio, eles deverão enfrentar riscos para ganharem prêmios e recompensas, para isso sugerem o bônus negativo. O bônus negativo não faz com que os executivos devolvam parte do salário, porém, ele faz com que a organização não pague o bônus integralmente, e sim parcialmente, acumulados e colocados sob risco, sendo que o pagamento completo do bônus ocorrerá mediante um resultado positivo contínuo. O banco de bônus é uma ferramenta que busca estimular desempenhos sustentáveis. Ele visa o bom desempenho no longo prazo e diminui o risco de flutuações no curto prazo.

Krauter (2005, p. 261) defende a mesma metodologia para que os administradores se comportem como proprietários. Os ganhos da remuneração variável devem ser colocados em risco em um banco de bônus. Esse sistema amplia o horizonte de tempo dos gestores, suaviza as variações dos ciclos dos negócios e assegura que somente a melhoria sustentada seja remunerada. O autor exemplifica como funciona o sistema de banco de bônus. Caso um administrador tenha um salário de R\$100,00 e atinja a meta, terá um bônus de 25%. Supondo que ele tinha um saldo no

banco de bônus de R\$50,00 e ele atinja a meta no ano um, o bônus ganho foi de R\$25,00 e é somado ao saldo inicial de R\$50,00, ficando com R\$75,00. Neste tipo de plano, 1/3 do valor disponível é pago e 2/3 é depositado no banco de bônus. Assim, no ano em que o alvo é atingido, o administrador recebe o valor total do bônus ganho. No ano dois o administrador excede o alvo e tem um bônus de 100% do salário. Esse bônus de R\$100,00 é somado ao banco, totalizando R\$150,00 disponível para pagamento. Seguindo a regra de 1/3 ele recebe R\$50,00 e o restante é colocado no banco. Se no terceiro ano o resultado for negativo e gerar um bônus de -50%, somente R\$50,00 ficam disponíveis para pagamento. Aplicando-se novamente a regra do 1/3, ele recebe R\$16,67.

Segundo Krauter (2005, p. 267), se a organização não coloca parte do ganho aferido pelos administradores com o sistema de remuneração variável, ela não está encorajando o pensamento de longo prazo, e conseqüentemente, não está incentivando a busca de melhorias sustentáveis. Com isso, ela corre o risco de induzir os administradores a maximizarem os resultados presentes à custa dos resultados futuros.

QUADRO 1- Resumo dos principais pontos sobre RV

Resumo dos principais pontos sobre RV		
Autor	Ano	A RV deve:
Wood Júnior e Picarelli Filho; Marx e Soares	2004; 2008	Ser vinculada a metas de desempenho
Xavier, Silva e Nakahara	1999	Ser paga somente se o resultado for atingido
Reis Neto; Oliva e Albuquerque; Vasconcelos e Silva	2006; 2006; 2007	Ser utilizada para atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter talentos
Reis Neto	2006	Direcionar o comportamento
Wood Júnior e Picarelli Filho; Reis Neto; Vasconcelos e Silva	2004; 2006; 2007	Alinhar a estratégia
Camargos e Helal	2008	Alinhar os interesses do funcionário com as metas
Vasconcelos e Silva	2007	Motivar os funcionários
Vasconcelos e Silva	2007	Comprometer o funcionário com as metas
Reis Neto e Marques	2004	Aumentar a produtividade
Ducati e Vilela	2001	Ser atrelada a metas que devem ser elaboradas e aceitas pelos envolvidos

Oliveira e Tiné	2004	Ter critérios claros e bem explicados para seu cálculo
Marx e Soares	2008	Medir os resultados quantitativamente
Marx e Soares	2008	Estimular a melhoria do desempenho
Duarte, Esperança e Curto; Krauter	2006; 2005	Utilizar um banco de bônus para fazer o funcionário participar do risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Tipos de RV

De acordo com Xavier, Silva e Nakahara (1999, p. 26), as principais formas de remuneração variável são:

- a) Participação nos resultados ou *gain sharing*: é uma forma de remuneração que visa remunerar os empregados em função da redução de custos, do aumento de produtividade e da melhoria de condições de segurança no trabalho. Muito utilizado em unidades fabris;
- b) Participação nos lucros ou *profit sharing*: é a distribuição de lucros que uma organização contabilizou num determinado período;
- c) Participação acionária ou *stock options*: são incentivos de longo prazo, que preveem a distribuição ou a venda de ações com preço subsidiado. Em geral são utilizadas para uma parcela restrita de empregados, pessoas ligadas à cúpula da organização responsáveis pelo destino da mesma. Normalmente há um prazo de carência para a venda das ações;
- d) Pagamento por desempenho ou *pay for performance*: é a remuneração vinculada às metas e resultados individuais atingidos, que se traduz no bônus ou gratificações em dinheiro, que um funcionário recebe geralmente ao final de um ano;
- e) Pagamento de comissões: é o pagamento de um percentual sobre o volume de vendas. É normalmente empregado na área comercial das organizações;
- f) Incentivos e campanhas: é o pagamento de prêmios como bens de consumo, serviços ou viagens. É um modelo que visa o curto prazo, utilizado principalmente para incrementar as vendas para o alcance de metas.

Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), afirmam que existem dois tipos de remuneração variável: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A participação nos lucros vincula-se ao desempenho macro da organização, enquanto a remuneração por resultados combina um sistema de bônus voltado às equipes e aos indivíduos.

Segundo Martocchio (2006, p. 138) a remuneração variável pode ser dividida em três categorias:

- a) Planos de incentivo individual: esse tipo de plano recompensa os funcionários que desempenham sozinhos. Utilizado tipicamente para funcionários da produção, como por exemplo, o número de peças produzido em um dia ou no mês;
- b) Planos de incentivo de grupo: promovem o comportamento colaborativo de suporte nos empregados. Funcionam bem em manufaturas e organizações de serviços que dependem da entrega de times de trabalho interdependentes;
- c) Planos para toda a companhia: fixam a recompensa do funcionário ao desempenho da organização em um período determinado, geralmente entre três meses a cinco anos.

2.5 Participação nos lucros e resultados

A participação nos lucros e resultados - PLR - é um tipo de remuneração variável que não se incorpora aos salários dos empregados e está vinculada ao desempenho da organização e do funcionário. É também utilizada como prêmio pelos resultados atingidos pela organização com participação de todos, concedido através de acordo previamente firmado entre trabalhadores, sindicatos e direção da organização.

Em uma pesquisa em Minas Gerais e São Paulo com quatro setores da economia (automotor, químico, bancário e de telecomunicações), concluiu-se que quando o programa é negociado com liderança do sindicato e acompanhado no nível da organização por comissões de empregados livremente eleitas, os programas de PLR aumentam o comprometimento organizacional e os indicadores de desenvolvimento econômico (CARVALHO NETO, 2001, p. 212).

Carvalho Neto (2001, p. 197) afirma que em dezembro de 1994, o governo Itamar Franco editou uma Medida Provisória criando a obrigatoriedade das organizações negociarem PLR com trabalhadores, prevendo comissões de representantes por organização. Uma sentença do STF, a pedido dos sindicatos e com base na constituição, obrigou as organizações a aceitarem a participação dos sindicatos no processo. A Medida Provisória (MP) também prevê critérios e condições para o pagamento da PLR como metas pactuadas relativas a índices de produtividade, qualidade e lucratividade.

Segundo Carvalho Neto (2001, p. 197), a PLR é importante para as organizações, pois favorece o aumento da produtividade, da participação e do comprometimento dos trabalhadores. Ela é também importante para os trabalhadores, pois permite ganhos na renda.

Existem variações em torno da PLR. A remuneração pode ser apenas com relação aos resultados (PR), aos lucros (PL) ou tanto nos lucros como nos resultados (PLR). Segundo Rosa (2000), a participação nos lucros ocorre quando o lucro da organização é determinado como a meta para o pagamento da remuneração. A expressão participação nos resultados é mais genérica, ela pode ser utilizada para diversas metas pré-definidas como faturamento, desempenho individual, entre outras, inclusive o lucro. De forma geral está ligada ao aumento da produtividade.

A participação nos lucros (PL) está ligada ao alcance de uma meta de rentabilidade previamente definida. A fonte de recurso para o pagamento dos empregados é o lucro da organização e pode assumir três formatos diferentes: pagamento de um percentual fixo dos lucros contábeis após impostos; divisão de um percentual do lucro que exceder uma medida de retorno; ou a distribuição de um percentual do lucro que exceder o lucro orçado (ROSA, 2000).

Segundo Tuma (1999) a participação nos resultados (PR) representa:

[...] o acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da PLR. (TUMA, 1999, p. 202)

Ainda segundo a autora:

[...] apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das organizações a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da organização. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físicos – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas organizações a *posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévia. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR. (TUMA, 1999, p. 201).

A participação nos lucros e resultados é uma forma de participação mais complexa, pois vários indicadores se interligam para definir o valor pago aos empregados. Estes indicadores são o comportamento do lucro, a rentabilidade e a evolução do desempenho dos empregados. Esse tipo de remuneração flexível é influenciada pelos resultados da produtividade e pelo desempenho da organização com relação ao seu lucro. O pagamento pode ser realizado de diversas maneiras, o mais utilizado, de acordo com Tuma (1999), é o pagamento imediato em dinheiro assim que realizada a apuração dos indicadores que definem o valor da participação.

Dentro da organização, de acordo com Barreto e Pádua Neto (2002), a PLR pode ser distribuída de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A distribuição linear é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. A divisão proporcional ao salário repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os trabalhadores que ganham mais ficam com a maior parte da divisão do valor nominal. A distribuição mista funde as duas formas anteriores. Uma parte da remuneração foi proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os trabalhadores.

Em uma pesquisa realizada por Furtado e Pena (2006, p. 10-11) com uma organização Brasileira, que figura na lista das melhores para se trabalhar desde 1997 e é reconhecida pela gestão participativa, os empregados avaliaram muito bem seu programa de participação nos lucros e

resultados. O programa é atrelado à avaliação de desempenho, onde quem o avalia, além do chefe são outros três colegas. 70% dos funcionários avaliaram o programa positivamente, sendo considerado justo e transparente. Essa transparência se dá à medida que a organização fornece informações financeiras aos empregados com frequência e os treina para compreendê-las.

O plano de participação nos lucros, por exemplo, motiva a união de esforços, pois a meta é para toda a organização, incentivando os trabalhadores a agirem de acordo com os interesses da organização e não de acordo com seus interesses. Para a organização, a vantagem também se liga ao resguardo de seus interesses financeiros, pois, segundo Rosa (2000), se houver prejuízo, não há pagamento de participação e dessa maneira, a organização não seria onerada.

3 MOTIVAÇÃO

A motivação humana é um dos grandes desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Diversas teorias associadas a várias pesquisas têm tentado explicar o funcionamento dessa força ainda pouco conhecida, que leva as pessoas a agirem em direção ao alcance de objetivos.

Segundo Soto (2008) a definição de motivação é:

Uma meta, incentivo ou finalidade (elemento objetivo). A insatisfação das necessidades que um indivíduo sente em um determinado momento o leva a um processo de busca de objetivos diretos ou substitutos, dirigidos a eliminar essa insatisfação. Conseguindo o objetivo, reduz-se a insatisfação, ficando satisfeita a necessidade. (SOTO, 2008, p. 119).

De acordo com Reto, Cruz e Lopes, (1989) o conceito de motivo pode ser definido como predisposições específicas interiorizadas por pessoas através de um processo de socialização, as quais se organizam sob forma hierárquica e imprimem uma determinada direção ao comportamento.

Stoner e Freeman (1991, p. 322) afirmam que motivação são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

Segundo Armstrong (2006, p. 252) motivação é a razão para fazer algo. A motivação é considerada como um dos fatores para as pessoas se comportarem de determinadas maneiras. Os três componentes da motivação são:

- a) Direção: o que a pessoa está tentando fazer;
- b) Esforço: o quanto a pessoa está tentando, se esforçando;
- c) Persistência: por quanto tempo a pessoa continua tentando.

Motivar as outras pessoas é fazê-las se mover na direção que você quer que elas sigam. Motivação pode ser descrita como um comportamento direcionado por metas. As pessoas ficam

motivadas quando elas esperam que o resultado de uma ação possa levá-las a atingir uma meta ou uma recompensa valiosa – algo que satisfaça suas necessidades.

Pessoas motivadas são aquelas que definem suas metas claramente e agem na direção que acreditam que irão atingir essas metas. Muitas pessoas podem ser automotivadas no sentido de que estão indo na direção certa para atingir seus objetivos, essa é a melhor forma da motivação. Porém, a maioria das pessoas precisa ser motivada. A organização pode prover um contexto onde altos níveis de motivação possam ser alcançados oferecendo incentivos e recompensas, um trabalho que satisfaça, e oportunidades de aprendizagem e crescimento (ARMSTRONG, 2006, p. 252).

Segundo Armstrong (2006, p. 254) as teorias da motivação mais influentes são classificadas como:

- a) Teorias de conteúdo: que foca no conteúdo da motivação. A motivação é, essencialmente, a ação para satisfazer necessidades e identificar as principais necessidades que influenciam o comportamento. Foi iniciada por Maslow (1954) e com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1981);
- b) Teoria dos processos: o foco fica nos processos psicológicos que afetam a motivação como a teoria da expectativa (VROOM, 1964), metas (LOCKE; LATHAM, 2006) e a percepção de equidade (ADAMS, 1965 *apud* ARMSTRONG, 2006, p. 254).

3.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo, representadas pela figura 1, concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Para satisfazer suas necessidades as pessoas agem de determinadas maneiras.

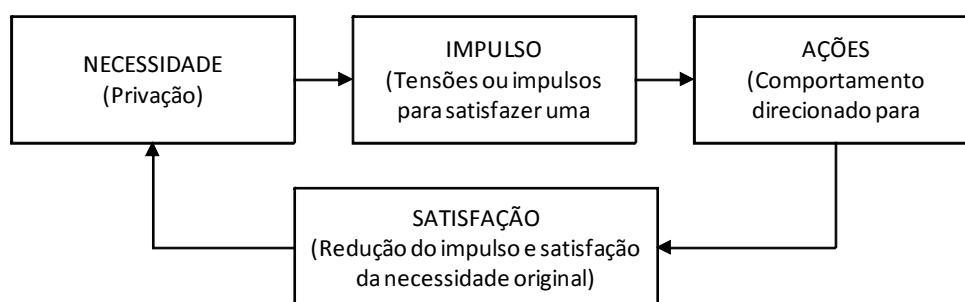


FIGURA 1 - Modelo das teorias de conteúdo

Fonte: STONER; FREEMAN, 1991, p. 324.

Os teóricos que são associados à abordagem de conteúdo, segundo Shields (2007), são: Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Richard Hackman e Greg Oldham.

3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades - Maslow

Maslow (1943) sugere que as pessoas têm cinco tipos de necessidades organizadas numa hierarquia de importância. De acordo com o modelo de Maslow existem três necessidades de baixa ordem (fisiológica, necessidade de segurança e necessidades sociais), e duas necessidades de alta ordem ou de crescimento (ego ou estima e necessidade de autorrealização). A necessidade fisiológica inclui comida, água, ar, roupas, sexo, entre outras. Necessidade de segurança inclui segurança, estabilidade e liberdade de tratamento. Necessidades sociais incluem amizade, afeição e aceitação. Necessidade de estima ou de ego inclui respeito próprio e respeito dos outros.

É importante ressaltar que apesar da aparência rígida do modelo, Maslow aceita a ideia da múltipla motivação, ou seja, que os motivos atuam simultaneamente na pessoa, influenciando-a diferentemente ao mesmo tempo (SAMPAIO, 2009).

Segundo Shields (2007, p. 68) existe uma pequena evidência empírica que suporta a ideia das cinco necessidades humanas distintas ordenadas hierarquicamente. Esse conceito é difícil de verificar e nunca foi provado. É possível que muitas pessoas sejam motivadas por todas as necessidades simultaneamente. Além disso, as pessoas priorizam diferentes necessidades em

diferentes momentos de sua vida. A conclusão mais segura é que há uma grande variedade no peso que cada pessoa coloca em suas necessidades dependendo da situação e da percepção.

3.1.2 Teoria ERG – Alderfer

A teoria das necessidades de Alderfer (1969), ou teoria ERG (do inglês: *Existence, Relatedness e Growth*), desenvolvida por Clayton Alderfer, explica as motivações humanas através da satisfação de necessidades. O que a difere da teoria de Maslow é que ao invés de cinco níveis de necessidades, Alderfer considera apenas três, sendo eles a necessidades de existência, de relacionamento e crescimento (ou *Existence, Relatedness e Growth*, daí a sigla ERG). A necessidade de existência é relacionada às necessidades básicas para sobreviver, correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow; a necessidade de relacionamento representa a necessidade interpessoal e de afiliação social, corresponde à necessidade social de Maslow; a necessidade de crescimento é um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, que corresponde à necessidade de estima e autorrealização de Maslow.

O que difere a teoria de Maslow para a de Alderfer, é que em Maslow só podemos atingir uma necessidade por vez, seguindo uma ordem hierárquica, já Alderfer afirma que as necessidades podem ser ativadas a qualquer momento, inclusive em algumas situações o indivíduo pode ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem ter satisfeito completamente as necessidades de níveis inferiores. Além disso, Alderfer (1969) defende uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reforçada quando uma necessidade de nível superior é frustrada. Ele chama isso de frustração-regressão.

3.1.3 Teoria das Necessidades - McClelland

Enquanto a teoria de Maslow enfatiza as necessidades inatas, a teoria de McClelland aponta para a prevalência de necessidades adquiridas. McClelland (1961) identifica três necessidades adquiridas: a necessidade de afiliação, que é o desejo por amizade e relações interpessoais; a necessidade de realização, que é o desejo de sobressair e ter sucesso; e a necessidade de poder, que é o desejo de influenciar, controlar e dirigir.

A hipótese básica do autor é que as necessidades emergem ao longo do tempo de acordo com a experiência. Ele também argumenta que as três necessidades podem ser estimuladas com a iniciativa de desenvolvimento de recursos humanos. Além disso, ele salienta que cada necessidade varia de acordo com a posição hierárquica de cada um da organização. De acordo com McClelland, funcionários da base são motivados principalmente pela necessidade de afiliação, supervisores e coordenadores pela necessidade de realização e gerentes e executivos pela necessidade de poder (MCCLELLAND, 1961).

3.1.4 Teoria dos dois fatores

Segundo Herzberg (1981) existem dois fatores cognitivos que determinam a motivação do indivíduo: a probabilidade de que um esforço elevado levará a um rendimento maior; e a probabilidade que uma recompensa possua uma valência para o indivíduo, valor subjetivo que o leva à satisfação.

A recompensa pode ser: intrínseca, mais subjetiva, aquela que o indivíduo dá a si mesmo; extrínseca, que é dada por alguém exterior, como alguém de cargo superior no trabalho. Esse é o modelo bifatorial de Herzberg, que segundo Soto (2008, p.131): “mostra que uma pessoa satisfeita não é necessariamente uma pessoa produtiva ou motivada para o trabalho, o que ocorre quando a satisfação não está associada ao rendimento”. Herzberg (1981) afirma que satisfazer as

necessidades básicas não significa motivar, apenas evita a insatisfação, isto porque, segundo o autor, o oposto de satisfação é nenhuma satisfação e não insatisfação. E o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim nenhuma insatisfação.

Para Herzberg (1981) dois fatores distintos devem ser pensados na satisfação do cargo: os fatores higiênicos e os motivacionais:

- a) Fatores higiênicos: são os fatores que rodeiam o indivíduo no trabalho, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da organização, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, etc. Herzberg, no entanto, pondera que esses fatores higiênicos são muito limitados na sua capacidade de influenciar decisivamente o comportamento e o rendimento dos empregados. Na maior parte das vezes esses fatores evitam a insatisfação;
- b) Fatores motivacionais: esses se referem ao conteúdo do trabalho. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Nas teorias das necessidades a motivação está ligada a recompensas e objetivos que satisfazem as necessidades dos indivíduos. Já a teoria da instrumentalidade afirma que a motivação ligada à expectativa de que um determinado comportamento leve a uma recompensa.

3.1.5 Modelo das características de trabalho

Construída sobre o modelo de Herzberg (1981), Richard Hackman e Greg Oldham (1976), identificaram características específicas de trabalho que são intrinsecamente motivantes. As cinco dimensões das características de trabalho identificadas são:

- a) Identidade da tarefa: é a capacidade do funcionário desempenhar ciclos completos de tarefas;
- b) Significado da tarefa: o status e importância do trabalho;
- c) Variedade de habilidades;
- d) Autonomia: a liberdade de o funcionário decidir como o trabalho será desempenhado;
- e) *Feedback*: o *feedback* dos supervisores e colegas sobre a quantidade e qualidade do trabalho.

Hackman e Oldham (1976) sugerem que os trabalhos que utilizam muito essas dimensões induzem a três estados psicológicos (significado, responsabilidade e identificação com os resultados atingidos), sendo intrinsecamente motivante. O modelo da característica de trabalho sugere que o impacto motivacional é moderado pela necessidade individual de conclusão: somente indivíduos com essa alta necessidade serão motivados por essas cinco dimensões de trabalho.

O modelo da característica de trabalho possui como racional de estratégia motivacional o enriquecimento do trabalho. A satisfação com a variedade da tarefa e autonomia de trabalho também estão ligadas ao comprometimento organizacional, assim como o comportamento de membro ou parte da organização. De qualquer modo, isto não significa que as organizações possam ignorar as recompensas extrínsecas (SHIELDS, 2007).

3.2 Teorias de processo

As teorias dos processos consideram as necessidades como apenas mais um elemento no processo através do qual as pessoas decidem se comportar. Outros elementos são as capacidades da pessoa, sua percepção de papel, ou a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho, e suas expectativas com relação às consequências de certos comportamentos. As principais teorias são: teoria da expectativa, teoria da determinação de metas, teoria da cognição social e da avaliação cognitiva.

3.2.1 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa é desenhada sobre a teoria do reforço, porém é mais sutil e tem uma abordagem mais contingencial da motivação. Criada por Victor Vroom (1964) e estendida por Porter e Lawler III (1968), a teoria da expectativa tem sido considerada por muitos como a mais prática teoria sobre gestão da motivação (SHIELDS, 2007, p. 77).

A teoria da expectativa é baseada na crença de que o comportamento no trabalho é determinado pela expectativa individual das consequências de determinado comportamento. A escolha de comportamento do funcionário depende do que ele espera que suas ações irão produzir de resultado específico e atrativo para ele. Ou seja, o funcionário se sente motivado prevendo que ele irá receber uma recompensa satisfatória por um esforço empreendido. A teoria da expectativa enfatiza a percepção, o julgamento e a escolha individual num contexto particular e assume que as pessoas fazem escolhas racionais com relação ao que elas esperam receber.

No modelo de Vroom (1964), a motivação depende de três percepções:

- a) A valência, ou atratividade da recompensa: é a força do desejo do funcionário por um resultado particular, o valor relacionado à recompensa;
- b) A instrumentalidade: que é a relação entre o desempenho e a recompensa. É o quanto o funcionário acredita que seu desempenho em um nível específico irá produzir uma recompensa positiva;
- c) A expectativa: que é a relação entre esforço e desempenho. É a percepção do funcionário com relação ao quanto ele irá se esforçar para atingir determinado nível de desempenho.

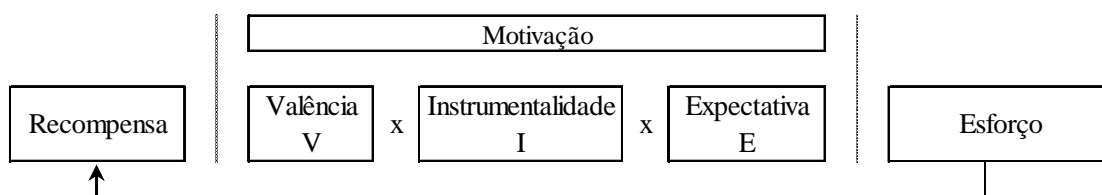


FIGURA 2 - Modelo da teoria da expectativa de Vroom

Fonte: SHIELDS, 2007, p. 78. Adaptado.

A base do modelo de Vroom é descrita pela função: força da motivação = valência x instrumentalidade x expectativa (V x I x E). A gestão da organização deve se preocupar em maximizar os três elementos. Recompensas por desempenho serão eficazes somente se a ligação entre esforço e recompensa estiver clara, e o valor da recompensa esperada seja vista como valiosa pelo esforço adicional empregado. Em resumo, a teoria da expectativa afirma que os funcionários fariam o que eles acreditam que são capazes de fazer, com relação ao desempenho na tarefa, baseados na crença que a recompensa virá e que o esforço adicional compensa.

Segundo Shields (2007, p. 79), a versão estendida da teoria da expectativa incorpora as considerações do conceito de equidade. Segundo o autor a teoria da equidade propõe que o funcionário avalie o quão justa é a sua recompensa com relação ao esforço empreendido, e a compare com a mesma razão em outros funcionários, geralmente da mesma organização.

Na versão estendida da teoria da expectativa de Porter e Lawler III (1968), os sentimentos sobre o que constitui a justiça ou equidade do resultado da recompensa são relacionados com a recompensa atual oferecida, ou recebida, para determinar, acima de tudo, o nível de satisfação por aquilo conquistado e assim a força motivacional.

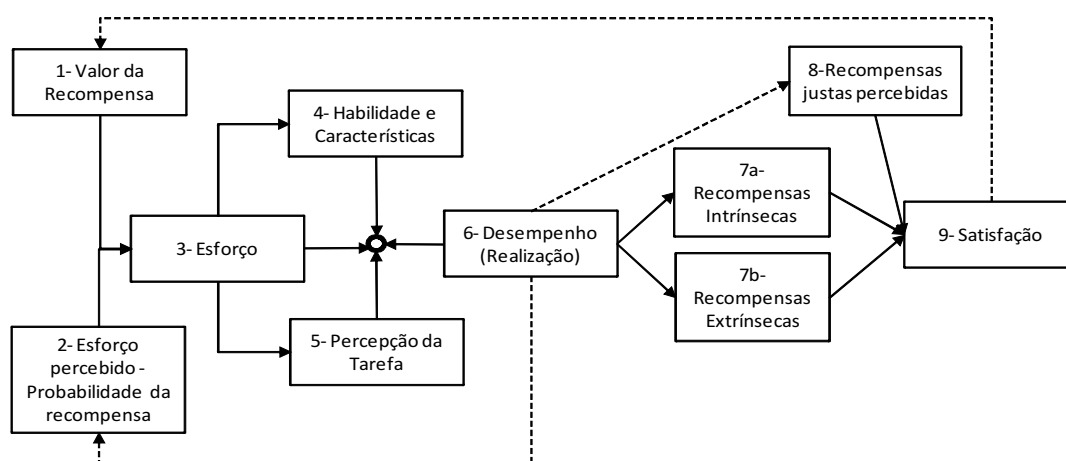


FIGURA 3 - Modelo da teoria da expectativa de Porter e Lawler III

Fonte: PORTER; LAWLER III, 1968, p. 165.

O modelo de Porter e Lawler III (1968) também leva em consideração a capacidade atual de desempenho das pessoas, em particular a influência da capacidade individual e dos recursos

organizacionais. O desempenho também depende de outros fatores além da capacidade imaginada de desempenho e do esforço empreendido. São eles: o conhecimento e as habilidades pessoais, a complexidade da tarefa e a clareza de entendimento do funcionário com relação ao que é requerido.

Segundo Shields (2007, p. 80) a teoria de expectativa é uma teoria motivacional complexa e multifacetada e oferece um percurso valioso e uma compreensão prática da gestão motivacional. Essencialmente, a teoria propõe que o sistema de recompensas promova o comportamento desejado quando: oferecer recompensas valiosas comensuradas com o esforço requerido e estabelecer um claro e alcançável caminho entre esforço e recompensa.

Segundo Shields (2007, p. 80), um problema dessa teoria é que a valência que os funcionários colocam na antecipação das recompensas é presumida pela organização, e não avaliada pelo funcionário. Ou seja, o valor colocado na recompensa irá depender da necessidade individual e de como a pessoa acredita que aquela recompensa é capaz de satisfazer seus desejos. Outro problema é assumir que o comportamento é racional e premeditado, enquanto, é sabido, que o comportamento em muitos ambientes de trabalho é impulsivo e emocional. Outra limitação é que ela falha ao fazer a distinção adequada entre recompensas extrínsecas e intrínsecas com relação à valência da recompensa.

3.2.2 Teoria da determinação de metas - Locke

A teoria da determinação de metas de Locke e Latham (2002, p. 705) foi desenvolvida ao longo de 35 anos de pesquisas. Esses estudos mostraram que metas específicas e difíceis levam a um nível mais elevado de desempenho na tarefa do que metas fracas ou vagas como “faça o seu melhor”. E inexistindo conflito com outras metas há a relação positiva e linear entre a dificuldade da meta e o desempenho na tarefa.

Locke e Latham (2006, p. 265) afirmam que metas difíceis são motivantes, pois elas requerem mais para serem realizadas do que metas fáceis. O sentimento de sucesso no trabalho acontece quando as pessoas veem que são capazes de crescer e atingir os desafios do trabalho perseguindo e atingindo metas importantes e significantes.

Os autores afirmam que existem mecanismos, ou mediadores, da relação entre meta e desempenho:

- a) Metas difíceis levam a um desempenho melhor que metas fáceis ou vagas;
- b) As metas direcionam o esforço e a ação para o cumprimento da meta em detrimento de ações não relevantes;
- c) As metas podem simplesmente motivar o uso de uma habilidade existente, estimular a busca por um conhecimento relevante não muito utilizado, ou pode motivar as pessoas a buscarem novos conhecimentos.

Segundo os autores a chave moderadora da determinação de metas é o *feedback*. Se as organizações não sabem como estão indo, torna-se difícil ou impossível ajustar o grau, ou direção, do esforço, assim como o ajuste da estratégia para atingir o desempenho estabelecido pela meta.

Segundo Locke e Latham (2006, p. 265) as metas são eficazes mesmo quando vêm de formas diferentes. Elas podem ser definidas por outros com participação do funcionário, e podem ser autodeterminadas. Em última instância, as metas são o elemento chave para a autorregulação.

De acordo com Locke (2004, p. 130-131) para motivar melhor o desempenho, as pessoas precisam de metas claras e desafiadoras. O autor propõe alguns métodos para combinar a definição de metas com o incentivo. Método um: definir metas com bônus pelo sucesso, isso é, determinar metas com um bônus substancial se atingirem e nada se não as atingirem. As vantagens desse método são o forte incentivo para bater a meta, a clareza sobre o que é preciso fazer para alcançá-la e receber o bônus. Uma das desvantagens é que o motivador para atingir a

meta é tão grande que motiva o funcionário a tomar atalhos e trapacear para atingir a meta. Outro ponto negativo ocorre quando uma pessoa alcança um desempenho muito alto, mas não atinge a meta por pouco, logo, não recebe nenhum bônus. Isso desmotiva os trabalhadores e pode gerar uma futura desonestidade.

No método dois, utilizam-se metas múltiplas com múltiplos bônus. Nesse caso existem múltiplos níveis de metas e diferentes bônus para cada nível atingido. Uma das vantagens é que diminui a trapaça, além de recompensar empregados altamente produtivos que perderam a meta maior por pouco. A desvantagem é que por terem múltiplos bônus, a motivação para a meta máxima pode ser menor que no método um. Outro problema é os empregados satisfazerem-se com a meta mínima.

No terceiro método utilizam-se sistemas lineares, ele é uma variação do método dois, porém com incrementos. Além das faixas definidas de meta o funcionário ganha por cada percentual de aumento que conseguir. A principal vantagem é a possibilidade de bônus ilimitado, quanto maior a produção, maior o bônus. A principal desvantagem é que algumas organizações podem ter problemas com uma remuneração ilimitada, que pode ser percebida por alguns funcionários da organização como injusta, pois é difícil utilizar este modelo fora da área de vendas.

O quarto método compreende motivar por metas e pagar por desempenho, foi sugerido por Gary Latham, *University of Toronto*. Esse método liga as metas ao desempenho um pouco melhor que os outros. É dado aos empregados metas desafiadoras específicas, mas a decisão sobre a recompensa é feita após o fato, levando em conta o contexto como cenário econômico. A maior vantagem é a flexibilidade e permite que a remuneração seja revista, dependendo do cenário. O problema é que esse método precisa de um chefe que conheça todo o contexto e também seja objetivo no julgamento, deixando de lado favoritismos.

Segundo Locke (2004, p. 132) não há publicações de experimentos envolvendo dois ou mais métodos. Assim não há base científica para dizer qual deles é o melhor. Muito deve depender do tipo do negócio e da qualidade da gestão.

Ainda de acordo com Locke (2004, p. 133) para ter um sistema de incentivo efetivo deve-se levar em conta alguns passos: definir o que realmente as pessoas devem fazer; determinar metas com base no resultado esperado; fazê-las claras e desafiadoras, se preciso incluir metas que levem ao resultado esperado; considerar quais metas são necessárias para integrar, dentro dos limites, os diferentes níveis e divisões; escolher o tipo de sistema de bônus certo, considerando os três primeiros passos e levando em conta os prós e contras de cada sistema. Esses passos, afirma o autor, não garantem o sucesso, mas certamente aumentam as possibilidades.

Gadot e Angert (2007, p. 122-127) fizeram uma pesquisa com estudantes que estavam trabalhando em um projeto social dedicado a ajudar crianças necessitadas em Israel com foco nas relações entre a teoria da determinação de metas, o *feedback* e o desempenho formal e informal. As conclusões foram, entre outras, que a definição de metas está positivamente relacionada ao desempenho e ao comportamento altruísta para o trabalho; o *feedback* teve uma forte relação positiva com o desempenho formal e o comportamento solidário, e adicionou 24% da variação total de 28% no desempenho formal e 17% dos 25% da melhora de comportamento solidário no trabalho. Isso confirma sua hipótese de que o *feedback* no trabalho significa muito no resultado do mesmo. Outra hipótese confirmada foi a de que a definição de metas e o *feedback* são dois estágios importantes que podem alavancar o desempenho formal e informal.

3.2.3 Teoria da cognição social

Segundo Shields (2007, p. 82), assim como a teoria de definição de metas, a teoria da cognição social de Bandura (1986), também enfatiza o positivo uso da autorregulação ao invés do uso de controles externos, ou de outras pessoas (organização). A teoria da cognição social é similar à teoria da expectativa em que é afirmada a importância da crença do empregado na possibilidade de completar a tarefa. Essa teoria também está de acordo com a teoria das necessidades na questão das altas e baixas necessidades, como por exemplo, a busca pelas necessidades de estima e autorrealização, assim como a importância da autonomia na tarefa.

A lógica central da teoria está em centralizar a importância do aprendizado, da autodisciplina ou eficácia. Estabelecer metas, apenas, não necessariamente produz forte motivação e bom desempenho. A eficácia da determinação de metas é mediada pelo compromisso, a aceitação do *feedback*, e da autoeficácia. Os empregados precisam ser donos da meta, confiar em sua própria habilidade de atingi-la e confiar no *feedback* recebido. Na essência, a teoria da cognição social vê a automotivação como um projeto a ser desenvolvido, assim como o desenvolvimento de uma meta pessoal.

A teoria da cognição social sugere que o empregado deve receber considerável autonomia, assim como um *feedback* positivo dos pontos fortes e fracos de seu desempenho. É importante não apenas que o funcionário aceite a meta definida, mas também confie que tem a capacidade de atingi-la e possui controle sobre os meios.

Se a meta não é atingida, a aceitação da meta, a autoeficácia e a confiança na acurácia do *feedback* recebido farão ou com que os empregados dobrem seus esforços ou com que eles percam a motivação. Esse processo pode ser assistido por práticas de desenvolvimento de desempenho, *mentoring*, *coaching* individual ou de grupo, programas de desenvolvimento, entre outros. A chave é a autorregulação, o desenvolvimento e aprendizado constantes. A teoria da cognição social também enfatiza a importância da conquista pessoal, das recompensas sociais e do desenvolvimento (BANDURA, 1986).

3.2.4 Teoria da avaliação cognitiva

A teoria da avaliação cognitiva é uma teoria híbrida que suporta alguns dos argumentos avançados das teorias de conteúdo. Ela afirma que o uso de recompensas extrínsecas (e punições) pode destruir a motivação intrínseca que é inerente ao interesse pelo trabalho. Ao contrário das teorias de processo, ela é focada na direção da força motivacional ao invés de sua intensidade e duração.

Desenvolvida por Deci e Ryan (1985) a teoria da avaliação cognitiva também conhecida como teoria da motivação intrínseca, se difere da sequência típica de outras teorias de processo. Por exemplo, a teoria da expectativa coloca a motivação e o comportamento como racionais e premeditados: cada empregado pensa nas possibilidades antes de decidir se age ou não. Ao contrário, a teoria da avaliação cognitiva afirma que as pessoas de forma geral agem primeiro e depois avaliam e racionalizam o motivo que os levou a fazer aquilo. A tendência é que a pessoa avalie a razão motivacional do seu comportamento somente em retrospecto.

A teoria da avaliação cognitiva sugere que o indivíduo que tende a ser altamente motivado por recompensas intrínsecas, pode revisar radicalmente os motivos para realizar o seu trabalho, uma vez que incentivos financeiros são oferecidos a ele. A questão é que a motivação inicial para fazer algo pode ser implícita e intrínseca ao invés de ser direcionada por alguma recompensa extrínseca. Por essa razão, Deci e Ryan (1985) argumentam que as recompensas extrínsecas não devem ser utilizadas para se obter desempenho porque elas podem dissipar a motivação intrínseca que direcionava o desempenho inicialmente. A percepção de estar sendo controlado por instrumentos extrínsecos é tida como desmotivante.

A teoria da avaliação cognitiva tem como limitações no lado conceitual a falta de clareza sobre a oposição da motivação extrínseca e intrínseca, porém como os críticos sugerem, existem evidências que as duas agem e se reforçam mutuamente (RYNES; GERHART; 2004). Além disso, é questionável que a maior parte do comportamento de trabalho é impulsivo ao invés de racional; a experiência sugere que os dois influenciam o comportamento de trabalho. No lado prático, essa teoria é apropriada para trabalhos que são intrinsecamente motivantes desde o início, e nem todos o são. Nesses outros casos pode ser necessário utilizar recompensas extrínsecas.

3.2.5 Teoria do reforço

A teoria do reforço é diferente das outras teorias, ela deixa de lado toda a questão da motivação interna. Ela deriva do trabalho do psicólogo behaviorista Ivan Pavlov (1927) (da experiência do

cachorro salivando), B. F. Skinner (1935) (experiência da caixa com pombos), dentre outros. Essa teoria afirma que o reforço condiciona o comportamento, sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas.

Segundo Shields (2007, p. 76) a teoria do reforço tem quatro pontos sobre a relação entre motivação, esforço e recompensa:

- a) Recompensas para reforçar um comportamento;
- b) Para reforçar um comportamento desejado a recompensa deve vir imediatamente após o comportamento;
- c) O comportamento que não é recompensado foi descontinuado, extinto;
- d) Recompensas crescentes é uma forma poderosa de desencorajar comportamentos indesejáveis.

Segundo Shields (2007, p. 77) a teoria do reforço suporta todas as formas de recompensas extrínsecas por desempenho. Ela sugere que o incentivo por desempenho tem um poderoso e positivo papel em reforçar comportamentos desejáveis em situações em que a recompensa financeira é altamente valorizada. As implicações para um programa eficaz de remuneração se realiza a partir do momento em que o comportamento e o resultado esperado são claros para o trabalhador, e a recompensa, que deve ser significativamente importante, é apresentada e dada ao trabalhador imediatamente após o alcance dos resultados. O problema da teoria do reforço é a visão mecanicista da condição humana. O contraste com as teorias de conteúdo não poderia ser maior. Ela pode fazer os trabalhadores se sentirem manipulados, humilhados e sem poder, e aumentar o ressentimento e a insatisfação.

Shields (2007, p. 86) resume o modelo das teorias motivacionais, como pode ser visto na figura 4, e faz um resumo dos pontos chaves das principais teorias motivacionais para uma gestão de desempenho eficaz. São eles:

- a) Definir e comunicar o comportamento e o resultado esperado claramente (teoria do processo);

- b) Identificar as capacidades de desempenho (conhecimentos e habilidades) para o cargo, e ter certeza de que as capacidades do funcionário vão de encontro a esta necessidade (teoria da expectativa);
- c) Encorajar a autoeficácia com relação ao desempenho (teoria da expectativa, teoria da determinação de metas, teoria da cognição social);
- d) Definir tarefas específicas e desafiadoras, porém atingíveis (teoria da determinação de metas);
- e) Encorajar o empregado a ser o responsável pelo critério de desempenho (teoria da determinação de metas, teoria da cognição social);
- f) Garantir que o atingimento do desempenho seja sistematicamente medido (teoria da expectativa – instrumentalidade);
- g) Prover *feedback* positivo e periódico (teoria do reforço, teoria da determinação de metas e teoria da cognição social);
- h) Não ignorar a importância da motivação intrínseca (teoria dos dois fatores, teoria da avaliação cognitiva).

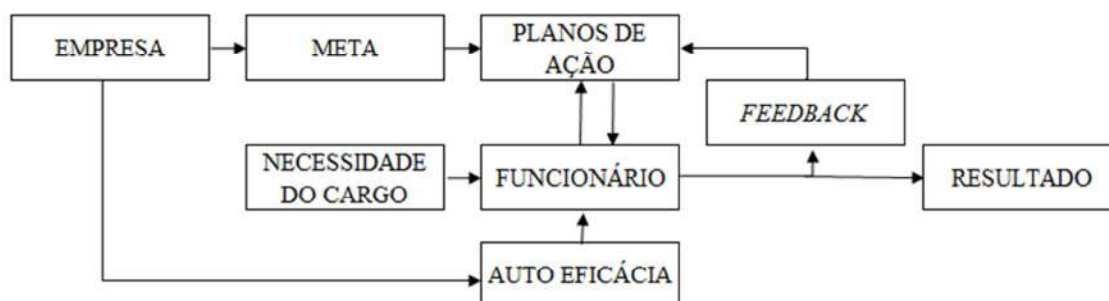


FIGURA 4 – Pontos-chaves das principais teorias motivacionais para uma gestão de desempenho eficaz
 Fonte: Criado pelo autor com base em SHIELDS, 2007.

Shields (2007, p. 86) também faz um resumo dos pontos-chaves das principais teorias motivacionais para uma gestão das recompensas eficazes (figura 5). São eles:

- a) Entender as necessidades individuais do funcionário e como elas se diferem em diferentes grupos (teorias da motivação de conteúdo);

- b) Oferecer recompensas com base em valores individuais (teoria da expectativa – valência e a hierarquia das necessidades de Maslow);
- c) Relacionar as recompensas ao desempenho clara e diretamente, de tempos em tempos (teoria do reforço);
- d) Entregar as recompensas prometidas (teoria da expectativa – instrumentalidade);
- e) Utilizar um balanço entre recompensas financeiras e outras (teoria dos dois fatores);
- f) Não ignorar a importância da motivação intrínseca (teoria dos dois fatores, teoria da avaliação cognitiva);
- g) Gerir as percepções sobre o trabalho prestado, a recompensa dada e possíveis comparações (teoria da equidade).

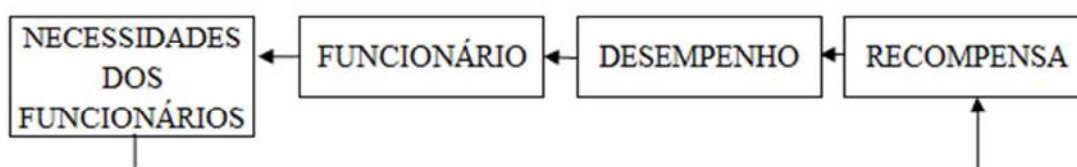


FIGURA 5 - Pontos chave das principais teorias motivacionais para uma gestão das recompensas eficaz

Fonte: Criado pelo autor com base em SHIELDS, 2007.

De acordo com McClelland (1961), cada necessidade varia de acordo com a posição hierárquica de cada um da organização. Funcionários da base são motivados principalmente pela necessidade de afiliação, supervisores e coordenadores pela necessidade de realização e gerentes e executivos pela necessidade de poder. A afirmação de McClelland será investigada neste trabalho, porém sob outro prisma. Serão estudados os diferentes valores pessoais, no capítulo abaixo, e verificado se as necessidades e avaliação do programa de remuneração variável, de cada um desses perfis, são diferentes.

4 VALORES PESSOAIS

Engel, Blackwell, Miniard (2000, p. 293) definem psicografia como uma técnica operacional de medição de estilos de vida. Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 344) a psicografia é uma manifestação das motivações subjacentes de um indivíduo, ela se refere a características dos mesmos, descrevendo-os em termos de sua constituição psicológica e comportamento. Para Kotler e Keller (2005, p. 249) psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 344) a psicografia é composta de três elementos: valores, autoconceitos e estilos de vida. Os valores estão relacionados com os objetivos de vida das pessoas. O autoconceito está relacionado com a autoimagem que a pessoa tem. E, finalmente o estilo de vida se relaciona com o modo como a pessoa vive.

Segundo Kotler e Keller (2005, p. 249) na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter valores pessoais diferentes. Para Engel, Blackwell, Miniard (2000, p. 289) valores representam crenças do consumidor sobre a vida e o comportamento aceitável. Os valores expressam as metas que motivam as pessoas e as maneiras apropriadas de atingir essas metas. Os valores pessoais definem o comportamento “normal” para um indivíduo.

4.1 Rokeach

Um valor é definido como uma crença ou convicção, duradoura, prescritiva ou prospectiva, de que um estado final específico de existência, ou um modo específico de conduta, são preferidos a outro estado final ou modo de conduta opostos (BEARDEN; NETEMEYER, 1999). Esses valores são considerados os princípios importantes que guiam o comportamento de uma pessoa ao longo da vida.

Rockeach (1968) afirma que valores dizem respeito tanto a metas, quanto a maneiras de se comportar para atingir essas metas. Para tanto, Rockeach identificou dois tipos de valores: os valores instrumentais e os terminais (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 290).

A pesquisa de valores de Rokeach (RVS) foi projetada para medir dois conjuntos de valores. Um conjunto é composto de dezoito valores terminais ou estados finais de existência desejados (por exemplo, uma vida excitante, segurança nacional), e o outro conjunto é composto de dezoito valores instrumentais, ou modos de comportamento preferíveis, como por exemplo, ser ambicioso, independente (BEARDEN; NETEMEYER, 1999).

Os dezoito valores dentro de cada categoria (terminal e instrumental) estão listados alfabeticamente em duas páginas separadas. Então, pede-se que os entrevistados ordenem cada valor de acordo com sua importância enquanto princípio guiando suas vidas. Um “1” indica o valor mais importante e um “18” o menos importante. As respostas da escala são consideradas variáveis ordinais para efeito estatístico.

QUADRO 2- Instrumento de pesquisa de valores de Rockeach

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Amizade verdadeira (companheirismo)	Amante (afetuoso, gentil)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Ambicioso (trabalha com vontade, buscando)
Autorrespeito (autoestima)	Amparador (visa o bem-estar dos outros)
Felicidade (alegria)	Animado (alegre, jovial)
Harmonia interna (ausência de conflito interno)	Auto-controlado (comedido, disciplinado)
Igualdade (fraternidade)	Capaz (competente, efetivo)
Liberdade (independência, livre escolha)	Clemente (que perdoa os demais)
Prazer (uma vida agradável, gostosa)	Corajoso (i.e, defensor de suas convicções)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Cortês (polido, amável)
Sabedoria (uma compreensão madura de vida)	Honesto (sincero, verdadeiro)
Salvação (vida eterna)	Imaginativo (ousado, criativo)
Segurança familiar (cuidar dos entes queridos)	Independente (autoconfiante, autossuficiente)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	Limpo (esmerado, asseado)
Um mundo de paz (livre de guerra e conflito)	Lógico (consistente, racional)
Um senso de realização (contribuição duradoura)	Obediente (consciencioso, respeitoso)
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Responsável (confiável, seguro)
Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)	Tolerante (mente aberta)

Fonte: SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 345. Adaptado

O desenvolvimento original da escala é descrito no artigo de Rokeach (1968). A princípio, foram selecionados doze valores para representar cada conjunto de valores, mas devido à omissão de valores relevantes e baixa confiabilidade estatística, foram ampliados ambos os jogos de valores a dezoito em cada categoria. Para os valores terminais, foram realizadas revisão da literatura e entrevistas com estudantes. Para os valores instrumentais, a lista de Anderson (1968 *apud* BEARDEN; NETEMEYER, 1999, p. 121-122) de 555 traços de personalidade foi utilizada como base. Essa lista foi cortada para aproximadamente duzentos, e então selecionados os dezoito valores instrumentais. De acordo com os seguintes critérios: retendo só uma palavra de um grupo de sinônimos; retendo as palavras menos intercorrelacionadas possíveis uma a outra; retendo as palavras avaliadas como representando os valores americanos mais importantes; retendo as palavras que apresentariam a máxima discriminação de acordo com variáveis demográficas; retendo os valores avaliados como sendo significantes em todas as culturas; e retendo os itens que os respondente não admitiriam como falta de modéstia ou futilidade (NETEMEYER; WILLIAM 1999, p. 121-122).

4.2 LOV

A escala LOV foi desenvolvida a partir da base teórica de Feather (1975), Maslow (1954) e Rokeach (1973). Ela é mais próxima da teoria da adaptação social (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986). E apresenta uma lista de nove valores, incluindo:

- a) Respeito próprio;
- b) Segurança;
- c) Relações calorosas com os outros (*warm relationship with others*);
- d) Senso de realização;
- e) Autorrealização;
- f) Senso de pertença (pertencer);
- g) Ser respeitado;
- h) Diversão e lazer;
- i) Estímulo (excitamento).

Segundo Kahle, Beatty e Homer (1986), esses valores podem ser usados para classificar as pessoas na hierarquia de Maslow, e são mais próximos aos valores principais da vida do que os valores de Rokeach Value Survey. No método LOV os assuntos são perguntados para identificar os dois valores mais importantes a fim de elencar, ranquear, os valores ou para classificá-los em uma escala de 1 a 9 (de extremamente importante a extremamente não importante).

Segundo Finotti (2004, p. 53) foram várias as tentativas de reduzir EVR (Escala de Valores de Rokeach) para melhor aplicação no estudo do consumidor. A LOV parece ser aquela que foi mais bem aceita e mais utilizada pelos pesquisadores.

5 INTEGRANDO AS TEORIAS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, MOTIVAÇÃO E VALORES PESSOAIS

Segundo as teorias da motivação de conteúdo (MASLOW, 1954; ALDERFER, 1969; HERZBERG, 1981; HACKMAN; OLDHAM, 1976) entender as necessidades individuais do funcionário e como elas se distinguem em diferentes grupos, é fundamental para se buscar a motivação. Além disso, a teoria da expectativa (VROOM, 1964; PORTER; LAWLER III, 1968) e a teoria da hierarquia das necessidades (MASLOW, 1954) expõem a importância de se oferecer recompensas com base em valores individuais (teoria da expectativa – valência e a hierarquia das necessidades de Maslow).

Segundo Nadler, Hackman e Lawler III (1983, p. 47-48) os indivíduos diferem sobre o que desejam; as condições internas, que tornam os resultados atraentes, são chamadas necessidades. Além disso, o autor afirma que as pessoas escolhem conscientemente como se comportar, em função de suas necessidades e percepções do ambiente, particularmente de suas percepções sobre que tipo de comportamento leva a que tipo de resultado.

Devido a essas diferentes necessidades de cada indivíduo a utilização de determinado tipo ou valor de remuneração variável pode motivar alguns e não significar nada para outros. Além disso, o esforço necessário para se alcançar a remuneração variável prometida pode soar para alguns como desafiador e motivante, enquanto que para outros pode ser motivo para trabalhar mais, ficar mais tempo longe da família ou dos amigos, ser uma grande pressão e fator de desmotivação. Por isso incorporamos ao trabalho escalas para medir os valores pessoais.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 345-349), em vários estudos com a Lista de Valores foi constatada uma relação consistente entre os valores pessoais e a atividade dos consumidores. Os autores afirmam que os diferentes estilos de vida influenciam o padrão das atividades das pessoas – como elas gastam seu tempo e dinheiro. Por isso, acredita-se que conhecendo diferentes perfis de valores, criando alguns grupos com base nas teorias apropriadas LOV

(KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986; ROKEACH, 1968), pode-se identificar características comuns com relação ao plano de remuneração variável.

Este estudo pretende investigar os pressupostos acima e contribuir para diminuir a lacuna na área de motivação e remuneração variável de acordo com diferentes valores pessoais. Essa relação pode ajudar as organizações a desenhar seu plano de remuneração variável de acordo com os grupos de perfis individuais semelhantes, aumentando a motivação geral e diminuindo o descontentamento, além disso, pode auxiliar a organização em seus processos de contratação de pessoal, buscando pessoas com perfis que se aderem às características e cultura da organização.

6 METODOLOGIA

A seguir são descritos os passos da metodologia utilizada na realização deste estudo.

6.1 O modelo teórico

O modelo teórico adotado é uma adaptação do modelo da teoria da expectativa de Porter e Lawler III (1968, p. 15-40). Neste modelo consagrado foram incorporadas ideias da teoria da determinação de metas de Locke (2004) e Locke e Latham (2002, 2006). Além disso, o presente estudo busca preencher uma lacuna ao incorporar os valores individuais na pesquisa como será explicado abaixo.

Porter e Lawler III (1968, p. 16-18) definem o **Valor da Recompensa** (*Value of Reward*) como:

Essa variável se refere a atratividade de possíveis ganhos para o indivíduo. O foco do modelo é a ênfase na recompensa positiva. As recompensas que cada indivíduo quer receber são variadas – exemplo: bônus, uma promoção, aumento salarial merecido – e são desejadas de formas diferentes por cada indivíduo. Assim como, a recompensa potencial oferecida é diferentemente desejada por diferentes indivíduos. [...] **Deve ser notado que o modelo não especifica no detalhe como as diferentes recompensas desenvolvem valores diferentes.** Foi discutido posteriormente neste capítulo, o modelo contém uma retroalimentação da satisfação no valor da recompensa. A razão é para indicar que está se assumindo que uma forma que as recompensas ganham valor é através de suas habilidades para satisfazer necessidades fundamentais (necessidade de segurança, de auto desenvolvimento, etc.). (PORTER; LAWLER, 1968, p. 16-18, grifo nosso).

Além dessa hipótese de impacto na satisfação, de qualquer modo, o modelo de Porter e Lawler III (1968) não especifica o processo de aquisição, criação de valores pelas recompensas. O modelo citado simplesmente assume que qualquer indivíduo, em um ponto determinado no tempo, atribui diferentes valores para diferentes recompensas potenciais.

Para identificar esses valores individuais serão utilizadas duas escalas amplamente utilizadas pelo *marketing*: a LOV (*List os Values*) e a EVR (Escala de Valores de Rokeach). O modelo será explicado abaixo.

Uma meta quando definida para o indivíduo (1), deve ser clara, difícil, porém atingível e pactuada junto com o funcionário. Ela deve dar origem a um plano de ação individual (2) que irá desdobrar, ou detalhar, a meta em tarefas específicas. A meta identifica o valor da recompensa (3) que será pago caso a pessoa a atinja. O valor da recompensa é avaliado de forma diferente para/por cada tipo de indivíduo, dependendo de seu perfil psicográfico (4). O valor da recompensa esperada pelos diferentes perfis combina-se com a percepção que o indivíduo tem do esforço envolvido em obter a recompensa e a probabilidade de obtê-la (5) para produzir certo nível de esforço (6). Esse esforço se combina com as habilidades e as características do indivíduo (7), e com o modo como ele vê a tarefa (8) para produzir um nível específico de desempenho (9). O desempenho é medido de tempos em tempos, antes do resultado final, e um *feedback* é dado ao funcionário para que ele ajuste seu plano de ação a fim de melhorar seu desempenho. O nível de desempenho resultante leva às recompensas (11) (que não é garantida, depende do bom desempenho, podendo ser intrínsecas ou extrínsecas - o foco do presente trabalho são as extrínsecas) O indivíduo tem sua própria ideia sobre se o conjunto total das recompensas recebidas é apropriado (12), o qual, quando comparado às recompensas de fato recebidas, resulta no nível de satisfação experimentado por ele (13).

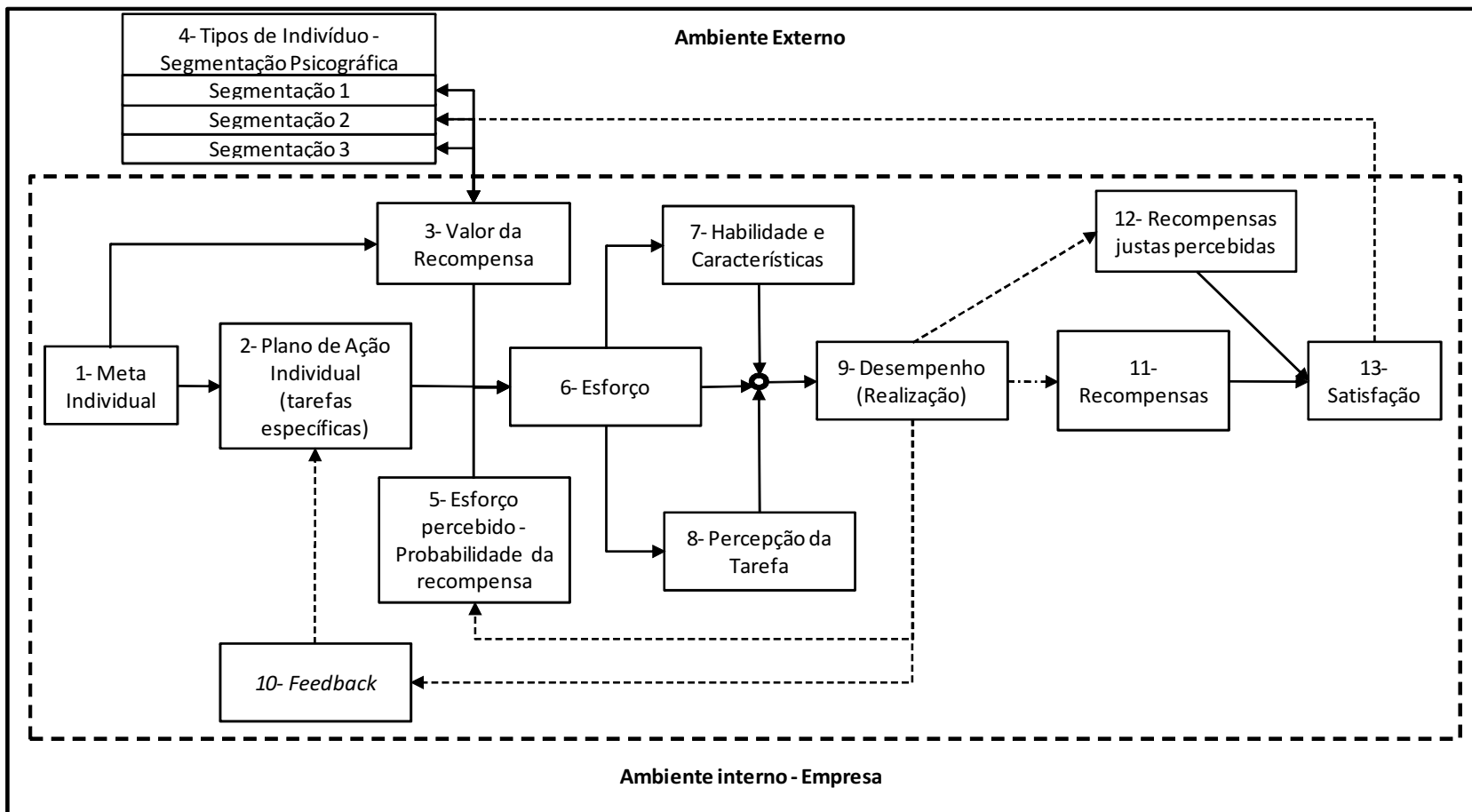


FIGURA 6 - Modelo teórico do estudo

Fonte: Adaptado pelo autor baseado nas teorias de Locke e Latham e Porter e Lawler III

O quadro abaixo relaciona cada variável aos autores e às perguntas do questionário.

QUADRO 3 - Perguntas para o questionário com base nas variáveis e bases teóricas

(Continua – Parte I)

Nome da variável	Definição	Base teórica	Perguntas para questionário
1- Meta Individual	Meta clara (objetivo, valor e prazo), desafiadora, porém atingível.	Locke e Latham (2006). Bandura (1986)	Você participa da elaboração de suas metas?
			O seu chefe / membros da equipe, também possuem metas?
			Você acha que a meta permite que seu desempenho seja identificado (mensurado) de forma objetiva?
			Suas metas são desafiadoras (difíceis)?
			As metas são claras (quantitativa e qualitativamente)?
2- Plano de Ação Individual (tarefas específicas)	Plano de ação para detalhar as ações necessárias para atingir a meta	Locke e Latham (2006)	Quando sua meta é definida alguém te auxilia a fazer um plano de ação?
			O seu plano de ação inclui várias ações detalhadas e específicas que concluídas culminam no atingimento da meta?
			O plano de ação te auxilia no atingimento das metas?
3- Valor da Recompensa	Valor que será pago ao indivíduo em caso de sucesso	Ivan Pavlov (1927); B. F. Skinner (1935); Locke e Latham (2006); Vroom (1964) e Porter e Lawler III (1968)	Você considera o valor da remuneração variável atrativo?
			O dinheiro é a melhor recompensa?
4- Tipo de Indivíduo - Segmentação Psicográfica 1	NA	LOV (List of Values) – Kahle (1983)	Senso de pertença (pertencer)
			Excitação
			Relações calorosas com os outros
			Autorrealização
			Ser respeitado
			Divertimento e prazer na vida
			Segurança
			Autorrespeito (Respeito próprio)
Senso de realização			
4- Tipo de Indivíduo - Segmentação Psicográfica 2	NA	Rockeach Value Survey (1968)	Amizade verdadeira (ou seja, companheirismo)
			Amor maduro (ou seja, intimidade sexual e espiritual)
			Autorrespeito (ou seja, autoestima)

QUADRO 3 – Perguntas para o questionário com base nas variáveis e bases teóricas

(Continua – Parte II)

Nome da variável	Definição	Base teórica	Perguntas para questionário
4- Tipo de Indivíduo - Segmentação Psicográfica 2	NA	<i>Rockeach Value Survey (1968)</i>	Felicidade (ou seja, alegria)
			Harmonia interna (ou seja, ausência de conflito interno)
			Igualdade (ou seja, fraternidade, oportunidade igual para todos)
			Liberdade (ou seja, independência, livre escolha)
			Prazer (ou seja, uma vida agradável, gostosa)
			Reconhecimento social (ou seja, respeito, admiração)
			Sabedoria (ou seja, uma compreensão madura de vida)
			Salvação (ou seja, vida eterna)
			Segurança familiar (ou seja, cuidar dos entes queridos)
			Segurança nacional (ou seja, proteção contra ataques)
			Um mundo de beleza (ou seja, beleza da natura e das artes)
			Um mundo de paz (ou seja, livre de guerra e conflito)
			Um senso de realização (ou seja, uma contribuição duradoura)
			Uma vida confortável (ou seja, uma vida próspera)
Uma vida excitante (ou seja, uma vida estimulante, ativa)			
4- Tipo de Indivíduo - Segmentação Psicográfica 2	NA	<i>Rockeach Value Survey (1968) - Lista 2</i>	Amante (ou seja, afetuoso, gentil)
			Ambicioso (ou seja, trabalha com vontade, buscando)
			Amparador (ou seja, que trabalha para o bem-estar dos outros)
			Animado (ou seja, alegre, jovial)
			Autocontrolado (ou seja, comedido, disciplinado)
			Capaz (ou seja, competente, efetivo)
			Clemente (ou seja, que perdoa os demais)
			Corajoso (i.e, defensor de suas convicções)
			Cortês (ou seja, polido, amável)
Honesto (ou seja, sincero, verdadeiro)			
4- Tipo de Indivíduo - Segmentação Psicográfica 2	NA	<i>Rockeach Value Survey - (1968) Lista 2</i>	Imaginativo (ou seja, ousado, criativo)
			Independente (ou seja, autoconfiante, autossuficiente)
			Intelectual (ou seja, inteligente, reflexivo)
			Limpo (ou seja, esmerado, asseado)
			Lógico (ou seja, consistente, racional)
			Obediente (ou seja, consciencioso, respeitoso)
			Responsável (ou seja, confiável, seguro)
Tolerante (ou seja, mente aberta)			

QUADRO 3 – Perguntas para o questionário com base nas variáveis e bases teóricas

(Continua – Parte III)

Nome da variável	Definição	Base teórica	Perguntas para questionário
5- Esforço percebido – Probabilidade e da recompensa	Percepção da probabilidade de receber a recompensa baseada em seu esforço.	Porter e Lawler III (1968)	Você acredita que quanto mais você se esforça, mais seu desempenho melhora?
			Você acredita que quanto melhor seu desempenho, melhor é a sua recompensa?
6- Esforço	Percepção do quanto o indivíduo terá de se esforçar.	Porter e Lawler III (1968)	Quando a remuneração variável é maior você se esforça mais?
			Você trabalha mais por conta da remuneração variável?
			O plano de ação te motiva a se esforçar mais?
7- Habilidades e Características	Habilidades e características do indivíduo para executar sua tarefa.	Porter e Lawler III (1968); Herzberg (1981), Hackman e Oldham (1976), Locke e Latham (2006)	Você detém o conhecimento e/ou habilidades necessárias para cumprir uma meta determinada?
			Quando você não tem todo o conhecimento ou habilidade a organização te fornece meios de tê-los?
8- Percepções da Tarefa	Percepção do indivíduo sobre a tarefa a ser executada.	Porter e Lawler III (1968)	Quando você se esforça seu desempenho melhora?
			Você direciona seus esforços pelo que você acredita (independente das diretrizes) que resultará em bom resultado?
			Você direciona seus esforços pelas diretrizes da organização?
9- Desempenho – Realização	Resultado obtido com o trabalho.	Vroom (1964) e Porter e Lawler III (1968)	Você acha que o programa de RV te ajuda a ter um melhor desempenho?
			O programa de RV ajudou seus colegas a atingirem melhor desempenho?
			Você busca reduzir custos e aumentar lucros?
			Você busca produzir sempre mais?
			Você trabalha mais horas do que é cobrado?
10 - Feedback	Orientação de um superior sobre o desempenho atual e o que fazer para melhorar o desempenho.	Herzberg, Hackman, Oldham (1976); Locke e Latham (2006), Bandura (1986)	Você recebe <i>feedback</i> constantemente?
			O <i>feedback</i> te ajuda a alcançar as metas?
			Existe um acompanhamento sistemático das metas?
			O <i>feedback</i> garante o atingimento das metas e recebimento da RV?
			O <i>feedback</i> recebido te ajuda?

QUADRO 3 – Perguntas para o questionário com base nas variáveis e bases teóricas

(Conclusão – Parte IV)

Nome da variável	Definição	Base teórica	Perguntas para questionário
11- Recompensas	Valor pago ao indivíduo em caso de sucesso	Ivan Pavlov (1927); B. F. Skinner (1935); Locke e Latham (2006); Vroom (1964) e Porter e Lawler III (1968)	O valor da recompensa do ano passado foi atrativo?
12- Recompensa justa percebida	Percepção do valor da recompensa recebida como justa.	Porter e Lawler III (1968)	Você considera que o pagamento da RV na organização é justa? Você considera que quem da mais resultado recebe uma RV maior? Você acha que quem da mais resultado deve receber uma RV maior? A RV deve ser igual para funcionários do mesmo cargo?
13- Satisfação	Satisfação individual com relação ao valor recebido.	Porter e Lawler III (1968)	Você ficou satisfeito com as recompensas recebidas ano passado?

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 Quanto à abordagem

A pesquisa foi conduzida em duas fases. Na primeira fase realizou-se entrevista com os gestores de uma das organizações pesquisadas, visando estudar o fenômeno com maior profundidade e proporcionar maior familiaridade com o problema de forma a torná-lo explícito, auxiliando na identificação de variáveis componentes do questionário. O processo foi realizado através de revisão de literatura e reuniões com gestores da organização pesquisada.

Malhotra (2006, p. 154) sugere que a pesquisa qualitativa e quantitativa são complementares e não excludentes, assim, a segunda etapa consistiu de pesquisa quantitativa com analistas, engenheiros, supervisores, coordenadores e gerentes da organização.

6.3 Quanto aos fins

A primeira etapa da pesquisa foi exploratória. Segundo Malhotra (2006, p. 99) a pesquisa exploratória tem como objetivo prover critérios e ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador. Tem como característica fornecer informações amplas, ser flexível e não estruturada, utilizar amostra simples e não representativa e servir-se de análise quantitativa dos dados. Malhotra (2006) afirma que, normalmente, essa pesquisa é seguida por pesquisas exploratórias adicionais ou pesquisas conclusivas. Dessa forma, na primeira etapa foi realizada uma entrevista não estruturada com os gestores, presidente e gerente do programa de remuneração variável, para entender melhor a questão do alcance de metas e da remuneração variável a fim de estruturar o questionário para a segunda etapa.

A segunda etapa da pesquisa foi conclusiva/descritiva. Segundo Malhotra (2006, p. 99) a pesquisa conclusiva tem como objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações, ser formal e estruturada, utilizando uma amostra ampla e representativa, com a análise dos dados quantitativos, levando a resultados conclusivos. A pesquisa descritiva é realizada, segundo Malhotra (2006, p. 101), para estimar o percentual de uma população que exibe o mesmo comportamento, entre outros. Logo, a segunda etapa da pesquisa contemplou entrevistas com analistas, engenheiros, supervisores, coordenadores e gerentes das organizações, todos com metas definidas e com remuneração variável para o alcance de cada uma delas. Nessa etapa ainda identificou-se os diferentes valores pessoais. O estudo foi do tipo transversal único contando com amostras de duas organizações, uma pública e outra privada, sendo a informação de cada amostra é obtida apenas uma vez (MALHOTRA, 2006, p. 103).

6.4 Quanto aos meios

A partir da pesquisa bibliográfica e entrevista com os gestores da organização criou-se um questionário para a coleta de dados estruturado. Segundo Malhotra (2006, p. 182), o método de

levantamento é baseado no interrogatório dos entrevistados sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e de estilo de vida. A coleta de dados estruturada utiliza um questionário formal com perguntas em uma ordem pré-determinada, e é classificada como direta quando os entrevistados conhecem o objetivo do projeto, seja porque foram informados ou porque as perguntas evidenciam seus objetivos. A alternativa fixa utiliza um conjunto predeterminado de respostas, obrigando o entrevistado a escolher uma das alternativas pré-definidas.

Malhotra (2006, p. 183) afirma que o método de levantamento apresenta diversas vantagens: é simples, os dados são confiáveis, o uso de respostas fixas diminui a variabilidade e a codificação, a análise e a interpretação dos dados são simples. As desvantagens são: os entrevistados podem ser incapazes de dar a informação desejada, ficar relutante em responder sobre informações pessoais e é difícil formular as perguntas adequadas. Para evitar o problema do medo de informar dados pessoais a pesquisa foi anônima, sem a identificação dos respondentes.

Existem quatro maneiras principais de aplicar os questionários: entrevistas telefônicas, entrevistas pessoais, entrevistas por correio e entrevistas eletrônicas (via e-mail ou internet). Esta última, segundo Malhotra (2006, p. 184), vem ganhando espaço rapidamente.

Esta pesquisa foi realizada com entrevistas pessoais, realizadas em Belo Horizonte com funcionários do chão de fábrica e com servidores.

6.5 Universo e amostra

A pesquisa realizou-se com duas organizações. A organização A é uma instituição pública e a organização B uma organização privada.

A organização A é um órgão público. A remuneração variável nesse órgão foi instituída há alguns anos, sendo um dos maiores programas desse tipo no Brasil. A pesquisa foi realizada com cerca de 300 colaboradores.

A organização B é uma organização industrial com mais de seis mil funcionários e faturamento superior a um bilhão de dólares anuais. Ela possui fábricas na América do Sul, Europa, América do Norte e Ásia, atua no segmento siderúrgico e tem ações negociadas em bolsa de valores. A organização, historicamente, trabalhava com uma margem EBITDA de 20% e ao mudar seu processo de gestão, realizou um orçamento e implantando o programa de remuneração variável no ano seguinte, 2008. A margem EBITDA passou para 30% e foi pago para os colaboradores 24 milhões de reais como remuneração variável. A pesquisa foi realizada com aproximadamente 500 funcionários do chão de fábrica, analistas, engenheiros, supervisores, coordenadores, gerentes e diretores que atuam no Brasil em diferentes unidades do grupo distribuídas em três estados.

7 RESULTADOS

Neste capítulo estão descritos os detalhes da análise dos dados empregados neste estudo. A primeira etapa da análise contempla a análise qualitativa, por meio da caracterização das organizações estudadas, enquanto a segunda etapa compreende a análise quantitativa dos dados.

7.1 Caracterização do Programa de RV das organizações pesquisadas

Nesta etapa descreve-se a análise qualitativa dos casos estudados, baseada nas entrevistas e dados primários e secundários obtidos durante a condução do estudo.

7.1.1 Organização A

A organização A é um órgão público. A remuneração variável nesse órgão foi instituída há alguns anos, sendo um dos maiores programas desse tipo no Brasil. Na primeira fase de implantação da remuneração variável foi definida uma meta que era medida com alguns indicadores de desempenho. Os servidores que atingissem um bom desempenho (resultantes da avaliação de uma comissão), em metas pactuadas com eles, receberiam o prêmio por produtividade. As metas eram baseadas em metas macro desdobradas em projetos. Reuniões sistemáticas de acompanhamento eram realizadas a fim de garantir o atingimento da meta de cada projeto. Uma das formas de avaliar a evolução dos projetos era o acompanhamento do cronograma. O cronograma mobilizava os servidores a fim de cumprir cada etapa, condição decisiva para receber o bônus de produtividade. Nem todos os servidores estavam subordinados a essa estrutura dos projetos. Como a atividade de alguns servidores não está diretamente ligada ao atendimento dos cronogramas, havia a definição de metas de desempenho alinhadas à estratégia. Definiam-se indicadores sobre os fins de cada área que possibilitassem a mensuração e assim acompanhamento dos resultados. Uma comissão avaliava o atingimento dos resultados,

atribuindo notas para o cumprimento das metas. Caso a nota fosse igual ou superior a 70% o desempenho do órgão era considerado satisfatório e o pagamento de prêmio de produtividade aprovado, assim todos os servidores receberiam parte igual do prêmio, se a avaliação fosse inferior a 70% ninguém receberia nada. Dessa forma, a remuneração variável paga baseava-se 50% na avaliação individual do servidor e 50% em um montante fixo igual para todos os servidores.

Esse modelo foi reestruturado a fim de na segunda fase aumentar a percepção do servidor com relação ao seu desempenho e a remuneração variável. Esse novo modelo também é composto de duas fases, na primeira definiu-se as estratégias em projetos e taxas de execução desses projetos, metas específicas e indicadores. Na segunda etapa esses resultados esperados foram desdobrados a fim de aproximar as metas ao dia a dia dos servidores. A remuneração passou a ser proporcional à nota alcançada na avaliação. Dessa forma, a avaliação começou a ser calculada da seguinte forma: desempenho das metas das equipes x salário do servidor x percentual de dias trabalhados = valor da premiação. Essa nova lógica baseou-se na busca pela produtividade. Esse novo modelo aumentou o interesse dos servidores pelo plano e passou a ser utilizado por todos os servidores.

7.1.2 Organização B

Nos últimos anos a organização B que é uma organização privada, passou por grandes mudanças em seu processo de gestão. Anteriormente o sistema adotado era a participação nos lucros, todos os funcionários, independente de seu nível hierárquico, recebiam um valor igual quando a organização obtinha lucro. Em 2008, com mudança de gestão, o programa mudou para a participação nos resultados, que é baseado no atingimento de metas e o foco, segundo a organização, é a “meritocracia”.

Anualmente o planejamento estratégico é realizado para o período, onde se define a meta corporativa, que é a meta do presidente. Ela é desdobrada para todos os níveis da organização. A organização está trabalhando com a meta sobre o EBITDA. Essa escolha se deve ao fato de que

com esse indicador a contribuição dos funcionários para a organização é realmente medida, deixando de lado variações do mercado acionário e operações financeiras onde os funcionários não têm influência.

O desdobramento das metas é feito pela Gerência de Gestão de Resultados em conjunto com os gestores de cada área. Depois, as metas são registradas e acompanhadas mensalmente até o nível individual ou, no caso da operação, para pequenos grupos. A organização orienta cada gestor a desdobrar a meta da área em pequenas ações, detalhando o que é preciso fazer para atingir esta meta, ou seja, faz um plano de ação determinando o responsável, o prazo, os valores para cada uma das ações entre outros. A organização faz o acompanhamento sistemático dos resultados, semanal e mensalmente, e utiliza a metodologia de gestão à vista para fazê-lo.

A organização tem a preocupação de que cada funcionário entenda bem a meta corporativa, como ela é calculada e o que cada um pode fazer no sentido de alcançá-la. Antes de iniciar, o programa foi explicado para todos os gestores, e depois para toda a organização. Uma cartilha explicando o plano também foi distribuída para todos os funcionários.

Os objetivos do programa são: estimular o maior engajamento dos colaboradores; atrair e reter talentos; aumentar a satisfação no ambiente de trabalho; valorizar a segurança do trabalho; reduzir o absenteísmo; aumentar o desempenho no atingimento das metas; reduzir as despesas.

Definições importantes para o entendimento do programa:

- a) Gatilho: representa a menor nota esperada pelo atingimento do objetivo principal da organização. Todos os demais devem convergir na sua direção;
- b) Metas corporativas/diretoria/gerência: representam os objetivos estratégicos da organização. São as metas do presidente desdobradas para todos os níveis da organização;
- c) Meta de equipe: representa os objetivos operacionais de cada área alinhados aos objetivos estratégicos da organização, devendo focar produtividade e qualidade;
- d) Peso: é a porcentagem que cada indicador representa no cálculo da RV;
- e) Unidade: unidade de medida de cada meta;

- f) Critério de mensuração: é a fonte que é utilizada para apurar o resultado de cada objetivo;
- g) Nota 10 (alvo): é o objetivo esperado, ou seja, é o orçamento aprovado pelo Conselho da organização;
- h) Nota 15: é a superação máxima do objetivo esperado;
- i) Nota de premiação: nota equivalente ao resultado do intervalo de pontos realizado na curva de RV;
- j) Performance: é uma das metas do programa de RV que visa avaliar questões comportamentais do profissional, assim como o grau de desafios das metas e de envolvimento/dedicação para o cumprimento dos objetivos;
- k) Fator de segurança: é composto por equipe, todos os acidentes com perdas de dias são computados. Cada falta diminui 5% da remuneração variável até o limite de seis faltas, acima disso a premiação é zerada.

As regras para receber a RV são: o colaborador deve estar ativo na data de pagamento do programa, visando à retenção de talentos; ele deve ter, no mínimo, quatro meses de vínculo empregatício com a organização no ano base; no caso de mudança de cargo foi utilizado o múltiplo salarial proporcional a cada cargo, sendo que ele deve estar, no mínimo, por quatro meses efetivos no cargo elegível.

Caso não ocorra o atingimento da meta gatilho, no valor mínimo previsto, não haverá pagamento da RV, mesmo que tenham sido atingidas as metas individuais e de equipe.

As demais metas seguirão os seguintes critérios: nota sete é a meta mínima; nota 10 é a meta esperada; nota 15 é a superação máxima da meta esperada. Na operação a RV chega a dois salários, nos níveis superiores, a remuneração variável vai de 1,4 salários até seis salários, dependendo da nota e do cargo do colaborador de acordo com a tabela abaixo:

TABELA 1 - Curva de remuneração da organização

Curva de Premiação	Gerente	Coordenação	Supervisor + Profissional
7	2,8	2,1	1,4
8	3,2	2,4	1,6
9	3,6	2,7	1,8
10	4	3	2
11	4,4	3,2	2,2
12	4,8	3,4	2,4
13	5,2	3,6	2,6
14	5,6	3,8	2,8
15	6	4	3

Fonte: Dados fornecidos pela organização B.

A organização utiliza diferentes escalas para o pagamento da RV de acordo com o cargo hierárquico. Ela acredita que a contribuição de cada cargo pesa diferentemente no resultado.

Para cada meta existe um peso que define a sua influência na nota final. Para os níveis de gestão: coordenadores, gerentes, diretores e superintendentes a composição da meta é:

QUADRO 4 - Composição das metas

Elegíveis	Metas	Pesos
Superintendentes, Gerentes e Coordenadores	Corporativos	20%
	Individuais	50%
	Performance	30%
Supervisores e Profissionais	Corporativos	20%
	Individuais / Equipe	80%

Fonte Dados fornecidos pela organização B.

No nível operacional a meta é composta por: 70% meta da equipe e 30% fator segurança.

A avaliação de desempenho é feita pelo superior e avalia o comportamento, a visão de custo, a preocupação em motivar a equipe, a visão estratégica, a busca por resultados melhores. Depois essa avaliação é apresentada e justificada com o presidente.

Para o pagamento é necessário o atingimento da meta gatilho. Ele tem como base os múltiplos salariais definidos de acordo com o cargo e o salário nominal do final do período de apuração do

programa, descontado, no valor a pagar da RV, o período em que o empregado ficou afastado pelo INSS. O pagamento é realizado três meses após o período de apuração do programa.

No final do ciclo (janeiro a dezembro) é feito um processo de apuração de metas. Existe auditoria sobre os resultados. A organização utiliza os resultados oficiais para a avaliação do atingimento de metas. Após isso é feito o pagamento.

A maior dificuldade na implantação do programa, segundo o gestor, foi o choque cultural, conforme expressa o seguinte trecho de entrevista: “Antes faziam as metas, mas não acompanhavam e não buscavam os resultados. Na nova gestão se busca obstinadamente o resultado. Todos são obrigados a fazer reuniões de resultado.” (Entrevistado, Gerente da Organização B).

Outra dificuldade foi a desconfiança no efetivo pagamento da RV. Muitos não acreditavam no programa. Depois que receberam, mudaram de postura. Além disso, uma dificuldade que ocorreu no nível operacional foi a preocupação com o quanto o chefe iria ganhar. Garantiu-se que todos iriam receber mais do que no ano anterior, mas mesmo assim os funcionários se incomodaram com o chefe ganhando mais do que eles.

7.2 Análise quantitativa dos dados

Neste item descreve-se a análise quantitativa dos dados, com base no modelo de pesquisa e de questionário aplicado aos funcionários das organizações estudadas. É recomendável que antes de proceder a uma análise de dados efetiva, seja efetuada uma análise exploratória dos dados que visa em última instância identificar e tratar problemas latentes nos dados (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Outra aplicação desta etapa é possibilitar ao analista compreender características dos dados permitindo que limitações e cuidados na interpretação do estudo sejam tecidos (HAIR JÚNIOR *et al.*, 1998). Tomando por base esses objetivos, tem-se maior confiança nos resultados

seja por que se tem maior conhecimento dos dados ou pelo reconhecimento e tratamento de problemas.

7.2.1 Descrição da amostra

O procedimento inicial de avaliação das características da amostra consiste em verificar o perfil dos participantes do estudo, pois assim tem-se uma ideia da representatividade da amostra com relação à população original do estudo. Ademais, conhecendo o perfil dos participantes do estudo torna-se mais fácil a interpretação dos resultados. Assim apresenta-se em sequência o perfil dos participantes, inicialmente pelo gênero.

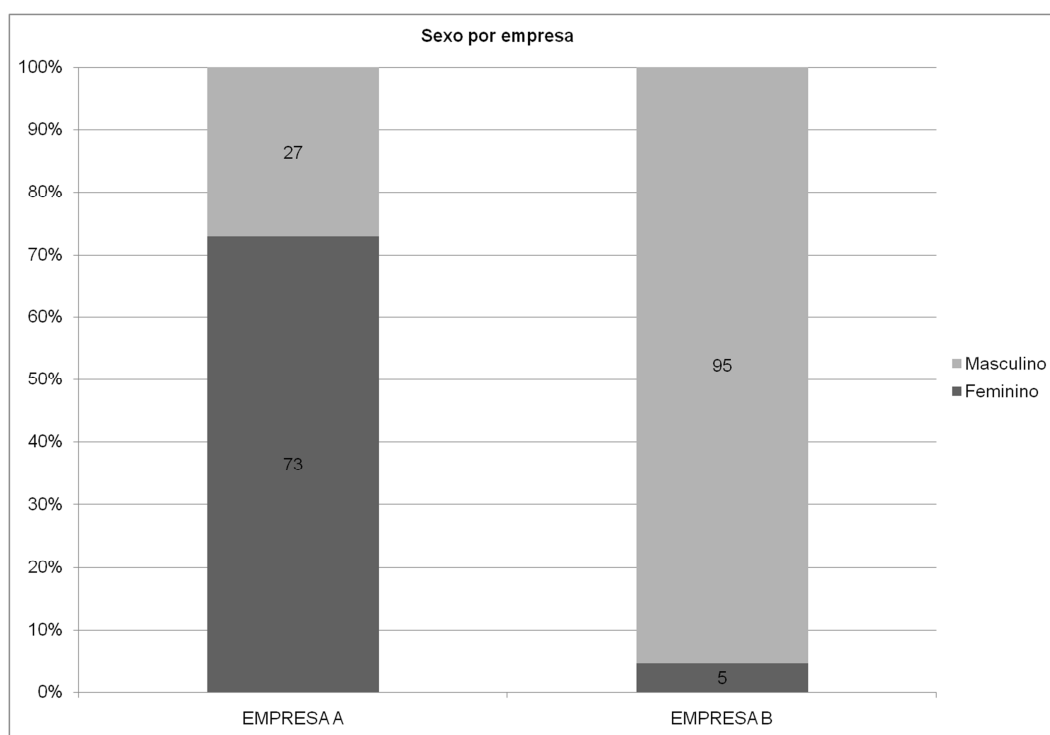


GRÁFICO 1 - Sexo por organização

Fonte: Dados da pesquisa.

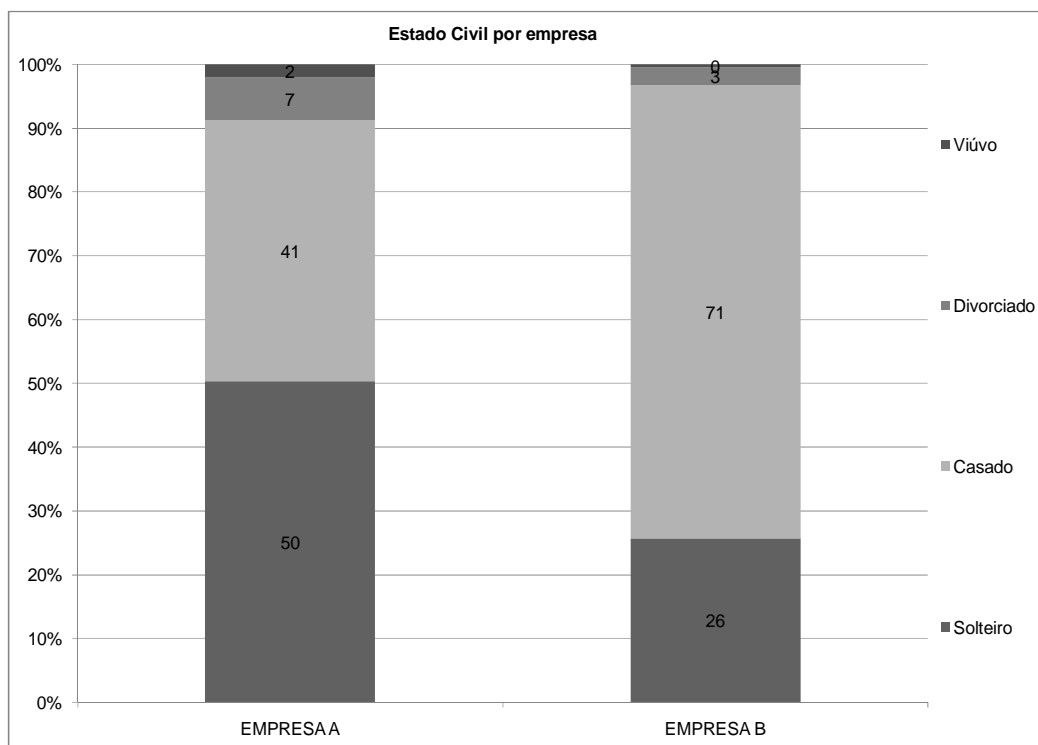


GRÁFICO 2 – Estado civil por organização

Fonte: Dados da pesquisa.

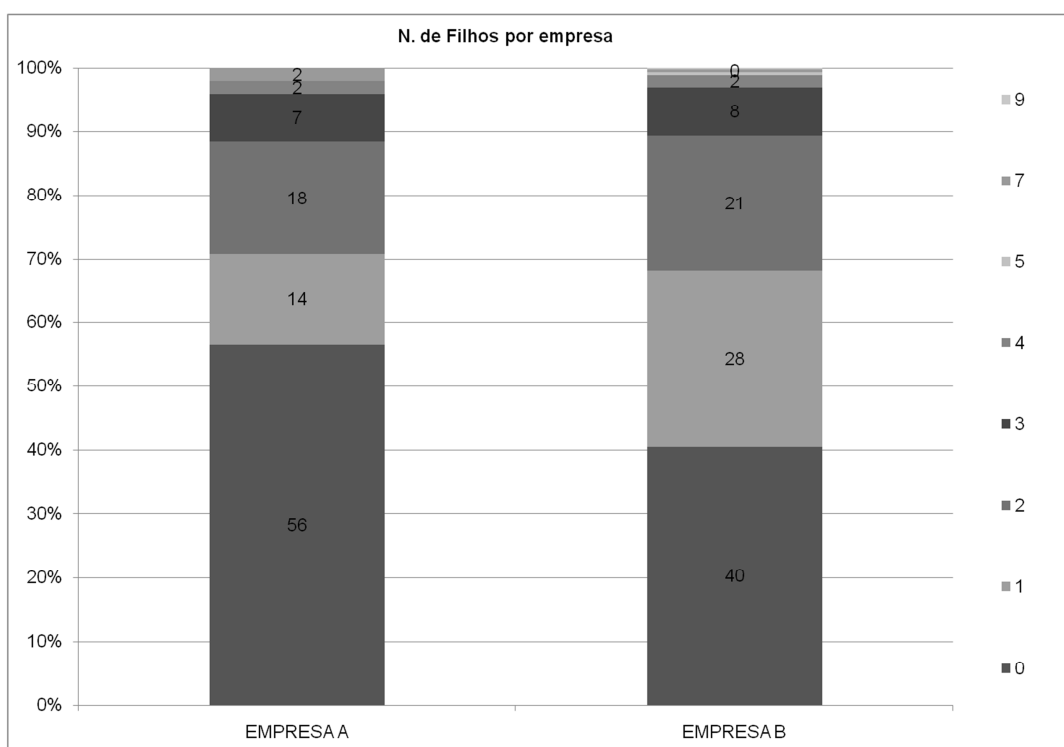


GRÁFICO 3 – Número de filhos por organização

Fonte: Dados da pesquisa.

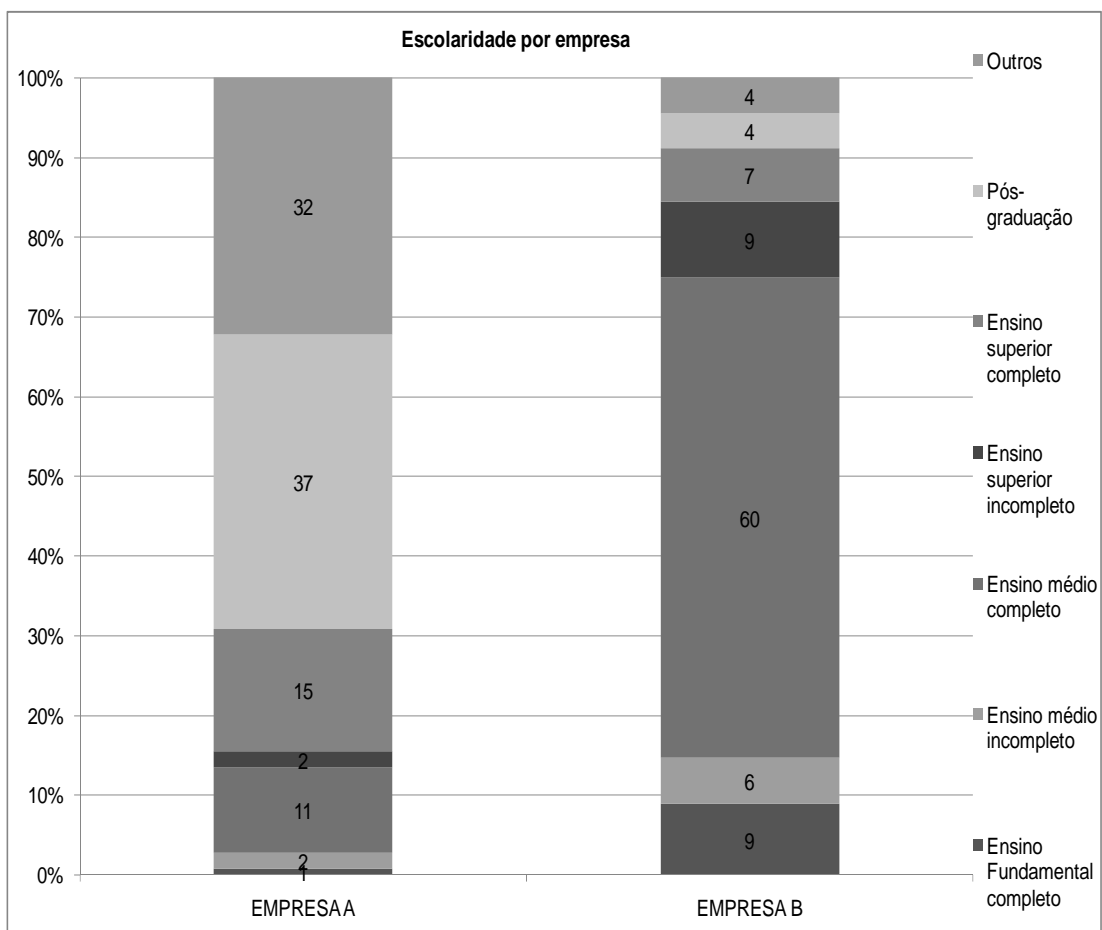


GRÁFICO 4 – Escolaridade por organização

Fonte: Dados da pesquisa.

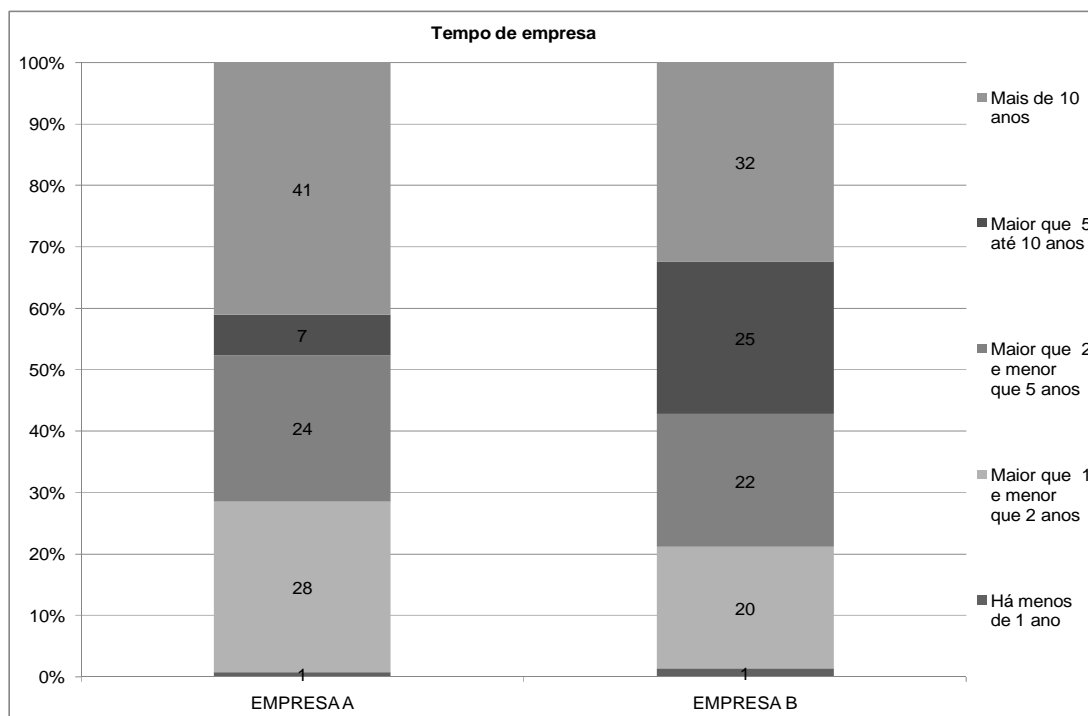


GRÁFICO 5 - Tempo de organização

Fonte: Dados da pesquisa.

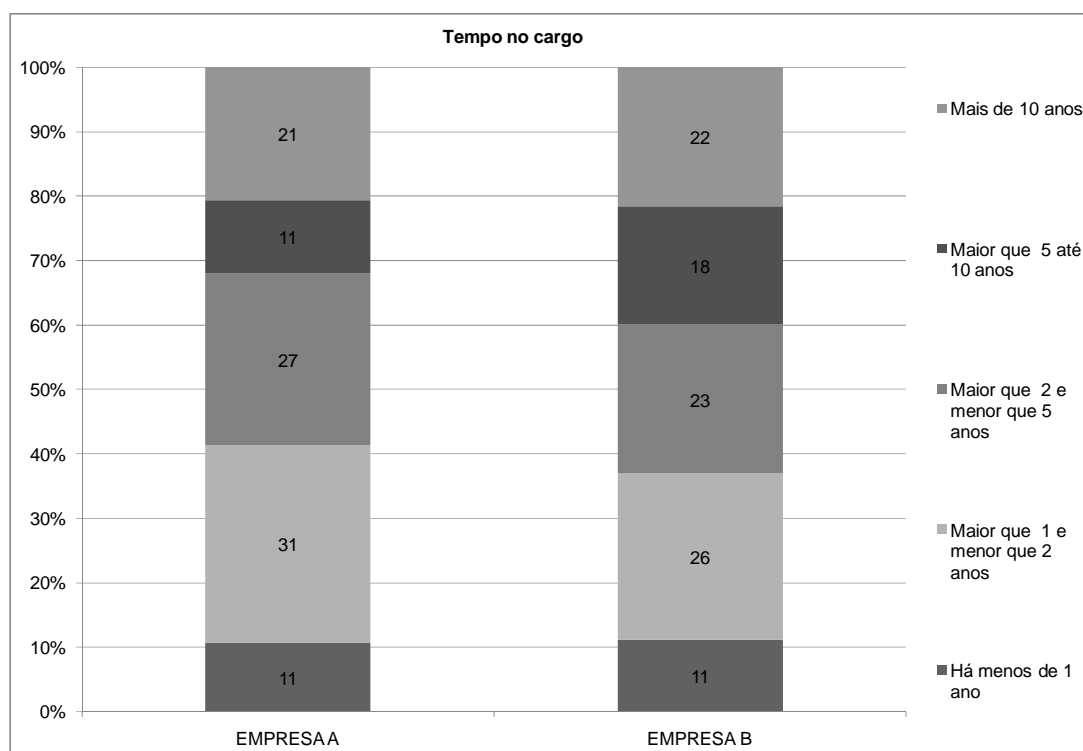


GRÁFICO 6 - Tempo no cargo

Fonte: Dados da pesquisa.

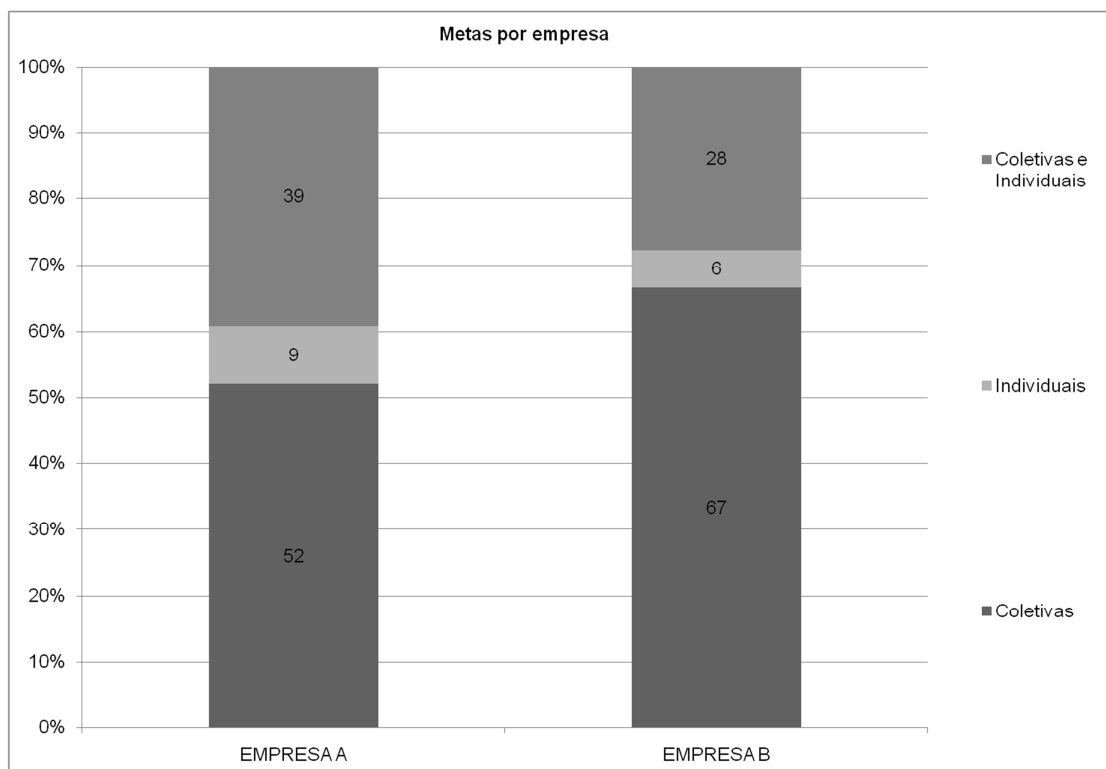


GRÁFICO 7 - Tipos de metas por organização

Fonte: Dados da pesquisa.

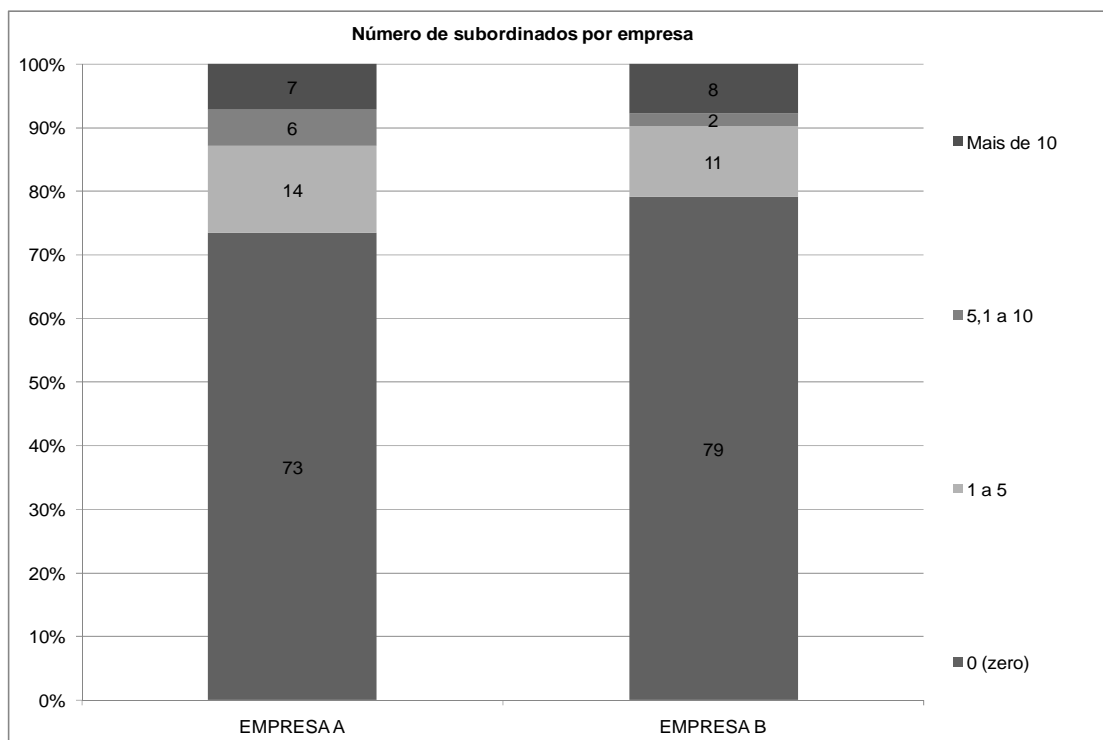


GRÁFICO 8 - Número de subordinados por organização

Fonte: Dados da pesquisa.

7.2.2 Análise descritiva

Para a descrição das variáveis estudadas em suas características, procedeu-se a análise das estatísticas básicas de médias e desvio padrão, tal como sugerem Netemeyer, Bearden e Sharma (2003). Esta etapa é fundamental para dar conhecimento inicial dos dados e permitir conhecer e identificar possíveis variáveis extremas ou padrões do conjunto de dados (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Na tabela abaixo apresentam-se as médias e desvios padrão das variáveis, utilizados com esse objetivo.

TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos

(Continua – Parte I)

VARIÁVEIS	N	MIN	MAX	\bar{x}	S
Q1_MI1 Você participou da elaboração de suas metas	592	0,00	10,00	5,57	3,82
Q2_MI2 Você concordou com suas metas	594	0,00	10,00	6,11	3,20
Q3_MI3 Você se comprometeu com o alcance de suas metas	591	0,00	10,00	8,77	2,02
Q4_MI4 Suas metas foram desafiadoras (difíceis)	592	0,00	10,00	7,83	2,30
Q5_MI5 Não havia conflito entre as suas metas com outras metas	587	0,00	10,00	6,24	3,01
Q6_MI6 Todas as suas metas eram claras	587	0,00	10,00	7,07	2,95
Q7_PAI1 Você elaborou um plano de ação com tarefas específicas para alcançar suas metas	592	0,00	10,00	6,36	3,22
Q8_PAI2 Seu plano de ação direcionou seu esforço	589	0,00	10,00	6,95	3,10
Q9_PAI3 Você ajustou seu plano de ação ao longo de 2008	588	0,00	10,00	6,82	3,09
Q10_VR1 Você se sentiu atraído pelo grande desafio profissional de suas metas	598	0,00	10,00	6,61	3,18
Q11_VR2 O valor da remuneração variável lhe atraiu	595	0,00	10,00	6,74	3,31
Q12_VR3 Você viu possibilidade de ser reconhecido por seu trabalho	597	0,00	10,00	5,82	3,40
Q13_VR4 Você se sentiu atraído por outras recompensas (não monetárias)	594	0,00	10,00	5,17	3,36
Q14_ERECOM1 Quanto maior o valor da recompensa, maior o seu esforço	593	0,00	10,00	7,11	3,22
Q15_ERECOM2 Seu esforço adicional era justificado pela possibilidade de ser recompensado	597	0,00	10,00	6,08	3,20
Q16_ERECOM3 O programa de remuneração variável era merecedor de confiança	594	0,00	10,00	5,99	3,24
Q17_ESF1 Você teve motivos para se esforçar	601	0,00	10,00	7,15	2,91

TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos

(Continua – Parte II)

VARIÁVEIS	N	MIN	MAX	\bar{x}	S
Q18_ESF2 Quando você se esforçou, seu desempenho foi maior	598	0,00	10,00	7,82	2,44
Q19_ESF3 Você se esforçou muito	597	0,00	10,00	8,34	2,15
Q20_HC1 Você detinha as habilidades necessárias para cumprir suas metas	601	0,00	10,00	8,28	2,23
Q21_HC2 Você possuía as características profissionais necessárias para cumprir suas metas	601	0,00	10,00	8,49	2,01
Q22_HC3 Você recebeu treinamento para se desenvolver e alcançar as metas	600	0,00	10,00	6,30	3,21
Q23_PT1 Você sabia tudo o que era preciso para realizar suas tarefas e cumprir suas metas	599	0,00	10,00	7,13	2,73
Q24_PT2 Você considerava seu trabalho em 2008 importante para a organização	602	0,00	10,00	8,81	1,89
Q25_PT3 Você tinha liberdade para decidir como o trabalho seria realizado	598	0,00	10,00	6,47	3,00
Q26_DESRE1 O programa de RV o ajudou a ter um melhor desempenho em 2008	593	0,00	10,00	6,38	3,07
Q27_DESRE2 O programa de RV levou sua equipe a um melhor desempenho em 2008	590	0,00	10,00	6,70	3,06
Q28_DESRE3 Seu desempenho em 2008 o levou às recompensas que você desejava	597	0,00	10,00	6,24	3,20
Q29_DESRE4 Você se sentiu realizado com seu desempenho em 2008	600	0,00	10,00	7,30	2,77
Q30_DESRE5 Seu desempenho em 2008 foi proporcional ao seu esforço	601	0,00	10,00	7,45	2,65
Q31_DESRE6 Você se sentiu realizado ao alcançar metas em 2008	600	0,00	10,00	7,19	2,86
Q32_FEED1 Você recebeu sugestões e comentários para alcançar suas metas	597	0,00	10,00	6,37	3,11
Q33_FEED2 Você foi acompanhado sistematicamente em suas metas	597	0,00	10,00	6,34	3,08
Q34_FEED3 O desempenho que você foi obtendo o ajudou a ajustar suas ações	594	0,00	10,00	6,96	2,60
Q35_REC1 O valor que você recebeu como remuneração variável foi significativo	599	0,00	10,00	6,63	3,07
Q36_REC2 O valor recebido como remuneração variável valeu o esforço adicional	597	0,00	10,00	6,25	3,24

TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos

(Continua – Parte III)

VARIÁVEIS	N	MIN	MAX	\bar{x}	S
Q37_REC3 Você foi reconhecido pelo que fez no trabalho	599	0,00	10,00	5,68	3,32
Q38_REC4 Você recebeu outras recompensas não monetárias	589	0,00	10,00	3,77	3,48
Q39_REC5 Você alcançou suas metas (individuais e ou coletivas)	597	0,00	10,00	7,97	2,39
Q40_RECJUST1 Houve justiça comparando o que você recebeu com o que os outros receberam	587	0,00	10,00	5,37	3,56
Q41_RECJUST2 Você considera que quem deu mais resultado recebeu uma RV maior	590	0,00	10,00	5,08	3,70
Q42_RECJUST3 Houve respeito nas ações da organização em relação aos empregados	594	0,00	10,00	5,72	3,20
Q43_RECJUST4 Existem regras justas na relação com os empregados	591	0,00	10,00	5,01	3,23
Q44_SATISF1 Você ficou satisfeito com as recompensas monetárias recebidas pelo seu desempenho de 2008	598	0,00	10,00	6,14	3,27
Q45_SATISF2 Você ficou satisfeito em ter trabalhado sob o regime de metas	595	0,00	10,00	6,01	3,11
Q46_SATISF3 Você ficou satisfeito com reconhecimento que teve	598	0,00	10,00	5,32	3,30
Q47_SATISF4 Você ficou satisfeito com as outras recompensas não monetárias	585	0,00	10,00	4,33	3,40
V2.1_LOV1 Reconhecimento Social	599	0,00	10,00	7,39	2,45
V2.2_LOV2 Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)	594	0,00	10,00	7,81	2,17
V2.3_LOV3 Relacionamento afetuoso com outras pessoas	600	0,00	10,00	8,49	1,88
V2.4_LOV4 Autorrealização	596	0,00	10,00	8,45	2,09
V2.5_LOV5 Ser respeitado	594	0,00	10,00	8,93	1,80
V2.6_LOV6 Aproveitar a vida	599	0,00	10,00	8,54	2,12
V2.7_LOV7 Segurança	599	0,00	10,00	8,89	1,82
V2.8_LOV8 Autorrespeito (respeito-próprio)	601	1,00	10,00	9,20	1,58
V2.9_LOV9 Sentimento de realização (dever cumprido)	601	1,00	10,00	8,88	1,80
V3.1_ROCK1_1 Amizade verdadeira (companheirismo)	601	0,00	10,00	8,82	1,68
V3.2_ROCK1_2 Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	598	0,00	10,00	8,80	1,69
V3.3_ROCK1_3 Autorrespeito (autoestima)	594	1,00	10,00	9,07	1,37
V3.4_ROCK1_4 Felicidade (alegria)	594	0,00	10,00	9,10	1,36
V3.5_ROCK1_5 Harmonia interna (ausência de conflito interno)	595	0,00	10,00	8,41	1,90
V3.6_ROCK1_6 Igualdade (fraternidade, oportunidade igual para todos)	594	0,00	10,00	8,39	1,99

TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos

(Conclusão – Parte IV)

VARIÁVEIS	N	MIN	MAX	\bar{x}	S
V3.7_ROCK1_7 Liberdade (independência, livre escolha)	597	0,00	10,00	8,51	1,81
V3.8_ROCK1_8 Prazer (uma vida agradável)	598	1,00	10,00	8,80	1,51
V3.9_ROCK1_9 Reconhecimento social (respeito, admiração)	599	0,00	10,00	8,24	1,91
V3.10_ROCK1_10 Sabedoria (uma compreensão madura de vida)	597	1,00	10,00	8,74	1,51
V3.11_ROCK1_11 Salvação (vida eterna)	590	0,00	10,00	8,39	2,29
V3.12_ROCK1_12 Segurança familiar (cuidar dos entes queridos)	597	0,00	10,00	9,36	1,27
V3.13_ROCK1_13 Segurança nacional (proteção contra ataques)	593	0,00	10,00	7,38	2,67
V3.14_ROCK1_14 Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	596	0,00	10,00	7,58	2,23
V3.15_ROCK1_15 Um mundo de paz (livre de guerra e conflito)	599	0,00	10,00	8,59	2,05
V3.16_ROCK1_16 Um senso de realização (uma contribuição duradoura)	599	0,00	10,00	8,25	1,86
V3.17_ROCK1_17 Uma vida confortável (uma vida próspera)	600	1,00	10,00	8,79	1,58
V3.18_ROCK1_18 Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)	602	0,00	10,00	8,24	1,97
V4.1_ROCK2_1 Amável (afetuoso, gentil)	603	1,00	10,00	8,61	1,55
V4.2_ROCK2_2 Ambicioso (trabalha com vontade, buscando)	601	0,00	10,00	8,02	2,00
V4.3_ROCK2_3 Amparador (que trabalha para o bem-estar dos outros)	601	1,00	10,00	8,28	1,55
V4.4_ROCK2_4 Animado (alegre, jovial)	600	0,00	10,00	8,52	1,63
V4.5_ROCK2_5 Autocontrolado (comedido, disciplinado)	603	1,00	10,00	8,47	1,61
V4.6_ROCK2_6 Capaz (competente, efetivo)	599	1,00	10,00	8,96	1,31
V4.7_ROCK2_7 Clemente (que perdoa os demais)	599	0,00	10,00	8,01	1,97
V4.8_ROCK2_8 Corajoso (i.e, defensor de suas convicções)	599	2,00	10,00	8,57	1,54
V4.9_ROCK2_9 Educado (cortês, polido, amável)	601	1,00	10,00	8,76	1,42
V4.10_ROCK2_10 Honesto (sincero, verdadeiro)	597	1,00	10,00	9,39	1,13
V4.11_ROCK2_11 Imaginativo (ousado, criativo)	597	2,00	10,00	8,38	1,46
V4.12_ROCK2_12 Independente (autoconfiante, autossuficiente)	599	0,00	10,00	8,26	1,71
V4.13_ROCK2_13 Intelectual (inteligente, reflexivo)	601	1,00	10,00	8,24	1,63
V4.14_ROCK2_14 Limpo (esmerado, asseado)	599	1,00	10,00	9,05	1,41
V4.15_ROCK2_15 Lógico (consistente, racional)	597	0,00	10,00	8,56	1,47
V4.16_ROCK2_16 Obediente (consciencioso, respeitoso)	601	1,00	10,00	8,71	1,50
V4.17_ROCK2_17 Responsável (confiável, seguro)	598	1,00	10,00	9,33	1,10
V4.18_ROCK2_18 Tolerante (mente aberta)	603	0,00	10,00	8,51	1,64
Valid N (listwise)	354				

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: N é o tamanho da amostra válida para a variável; \bar{x} é a média aritmética simples para a variável; S é o desvio padrão da variável

Nele identificou-se que os indicadores do modelo de pesquisa tendem a ter médias com valores próximos ao centro da escala, em contraposição às perguntas de valores que tendem a ter valores mais elevados. Isso demonstra uma maior tendência a variabilidade nos indicadores do modelo, o que se reflete sobre o desvio padrão das escalas.

7.2.3 Dados ausentes

Respostas ausentes, rasuradas ou ilegíveis geram respostas em branco que podem representar graves problemas latentes nos dados (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Tais casos, conhecidos como dados ausentes, valores omissos ou censurados, ocorrem tanto pela negação do respondente em oferecer uma resposta válida, pelo não cumprimento de procedimentos de pesquisa (ex: uma pergunta não é feita), ou desconhecimento da resposta por parte dos respondentes. Quando os dados omissos são expressivos e escondem valores diferenciados dos dados, é possível que existam padrões de dados ausentes que podem distorcer os resultados da análise (HAIR JÚNIOR *et al.*, 1998). Assim, muitas vezes, mais relevante que identificar a extensão dos dados é tentar traçar os motivos que caracterizaram seu surgimento (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Quando padrões nos dados ausentes são notados, o pesquisador deve tentar compreender quais são as implicações desses casos para a análise.

Quando da contagem de dados ausentes na base, observou-se a presença de 844 (1,49% da base que contem 92 variáveis e 616 questionários – 56.672 células). Nenhuma variável apresentou mais de 5% de dados ausentes, o que demonstra que os dados ausentes não foram problemáticos no estudo. Todavia, houve questionários com grande extensão de dados ausentes, razão pela qual se optou por excluir treze respondentes que apresentaram mais de dez perguntas em branco. Com isso, os dados ausentes remanescentes foram repostos pelo procedimento EM, tendo em vista que esse procedimento é o mais sugerido quando os dados não estão dispersos totalmente ao acaso. Como o teste MCAR, rejeitou-se a hipótese de dispersão aleatória dos dados ausentes, sendo dada preferência para a utilização do procedimento de reposição dos valores faltantes (HAIR JÚNIOR *et al.*, 1998). Após este procedimento sanou-se os problemas de dados ausentes na pesquisa.

7.2.4 Normalidade

Procedimentos de inferência estatística usualmente partem da premissa de que os dados seguem algum tipo de distribuição. A mais popular forma de distribuição nos testes paramétricos é a normal, na qual se supõem que os dados se concentram em torno da média, moda e mediana e valores distantes da tendência central, para mais ou para menos, são menos prováveis de ocorrer. Salienta-se que neste estudo vários testes partem da premissa de que os dados seguem uma distribuição normal uni (Z) e multivariada. Faz-se necessário averiguar se os dados empíricos se comportam tal qual proposto no modelo de distribuição teórica (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Pela análise dos histogramas e diagramas Q-Q de normalidade nota-se uma discrepância significativa da normalidade, principalmente em termos de uma forte curtose positiva nas variáveis de valores e assimetria negativa nas variáveis do modelo de pesquisa. Avaliando a significância das medidas de assimetria e curtose com 0,1% de significância, notou-se 85 variáveis com assimetria negativa (valores concentrados no topo da escala) significativas, e dois casos com assimetria positiva, mas com valores não significativos. Em termos de curtose 33 variáveis tem valores positivos (pequena dispersão de valores), contra 59 valores negativos (grande dispersão das respostas). De forma geral, os desvios se mostraram grandes, com 63 variáveis com valores de assimetria ou curtose maiores que um ponto, revelando discrepâncias que podem gerar problemas no procedimento de estimação dos modelos (MUTHÉN; KAPLAN, 1985). Tais estimativas podem ser vistas na tabela em sequência (Ver anexo C - SIGLAS).

TABELA 3 - Análise da assimetria e curtose das variáveis

(Continua – Parte I)

INDICADOR	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	²	Sig
Q1	-0,31	0,10	-3,14	0,00	-1,43	0,20	-7,19	0,00	61,05	0,00
Q2	-0,48	0,10	-4,80	0,00	-0,93	0,20	-4,68	0,00	44,69	0,00
Q3	-2,45	0,10	-24,66	0,00	6,66	0,20	33,50	0,00	1718,12	0,00
Q4	-1,38	0,10	-13,84	0,00	1,78	0,20	8,95	0,00	270,19	0,00
Q5	-0,54	0,10	-5,45	0,00	-0,72	0,20	-3,61	0,00	42,43	0,00

TABELA 3- Análise da assimetria e curtose das variáveis

(Continua – Parte II)

INDICADOR	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	²	Sig
Q6	-0,90	0,10	-9,00	0,00	-0,18	0,20	-0,92	0,36	81,45	0,00
Q7	-0,70	0,10	-7,02	0,00	-0,67	0,20	-3,36	0,00	60,23	0,00
Q8	-1,00	0,10	-10,07	0,00	-0,17	0,20	-0,84	0,40	101,56	0,00
Q9	-0,95	0,10	-9,57	0,00	-0,24	0,20	-1,23	0,22	92,64	0,00
Q10	-0,73	0,10	-7,36	0,00	-0,67	0,20	-3,37	0,00	65,19	0,00
Q11	-0,79	0,10	-7,90	0,00	-0,67	0,20	-3,37	0,00	73,43	0,00
Q12	-0,38	0,10	-3,82	0,00	-1,19	0,20	-6,00	0,00	50,19	0,00
Q13	-0,19	0,10	-1,96	0,05	-1,28	0,20	-6,42	0,00	44,68	0,00
Q14	-0,97	0,10	-9,71	0,00	-0,27	0,20	-1,37	0,17	95,63	0,00
Q15	-0,50	0,10	-5,08	0,00	-0,92	0,20	-4,61	0,00	46,68	0,00
Q16	-0,45	0,10	-4,53	0,00	-1,02	0,20	-5,12	0,00	46,44	0,00
Q17	-1,01	0,10	-10,16	0,00	0,08	0,20	0,41	0,68	102,88	0,00
Q18	-1,45	0,10	-14,57	0,00	1,76	0,20	8,87	0,00	289,28	0,00
Q19	-1,80	0,10	-18,06	0,00	3,27	0,20	16,48	0,00	594,01	0,00
Q20	-1,78	0,10	-17,85	0,00	2,97	0,20	14,93	0,00	538,19	0,00
Q21	-1,91	0,10	-19,24	0,00	4,07	0,20	20,51	0,00	785,54	0,00
Q22	-0,61	0,10	-6,14	0,00	-0,76	0,20	-3,83	0,00	52,13	0,00
Q23	-0,92	0,10	-9,22	0,00	0,05	0,20	0,24	0,81	84,70	0,00
Q24	-2,33	0,10	-23,43	0,00	6,19	0,20	31,15	0,00	1508,77	0,00
Q25	-0,75	0,10	-7,56	0,00	-0,42	0,20	-2,10	0,04	61,32	0,00
Q26	-0,71	0,10	-7,16	0,00	-0,54	0,20	-2,71	0,01	58,24	0,00
Q27	-0,83	0,10	-8,32	0,00	-0,37	0,20	-1,85	0,06	72,32	0,00
Q28	-0,62	0,10	-6,25	0,00	-0,79	0,20	-3,97	0,00	54,48	0,00
Q29	-1,15	0,10	-11,58	0,00	0,50	0,20	2,50	0,01	139,68	0,00
Q30	-1,33	0,10	-13,32	0,00	1,13	0,20	5,67	0,00	208,55	0,00
Q31	-1,08	0,10	-10,89	0,00	0,27	0,20	1,37	0,17	119,90	0,00
Q32	-0,75	0,10	-7,51	0,00	-0,50	0,20	-2,52	0,01	62,37	0,00
Q33	-0,65	0,10	-6,52	0,00	-0,67	0,20	-3,35	0,00	53,46	0,00

TABELA 3- Análise da assimetria e curtose das variáveis

(Continua – Parte III)

INDICADOR	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	²	Sig
Q34	-0,96	0,10	-9,67	0,00	0,37	0,20	1,86	0,06	96,46	0,00
Q35	-0,74	0,10	-7,43	0,00	-0,58	0,20	-2,91	0,00	63,25	0,00
Q36	-0,58	0,10	-5,82	0,00	-0,89	0,20	-4,49	0,00	53,68	0,00
Q37	-0,37	0,10	-3,77	0,00	-1,14	0,20	-5,74	0,00	46,79	0,00
Q38	0,39	0,10	3,92	0,00	-1,29	0,20	-6,48	0,00	56,97	0,00
Q39	-1,49	0,10	-14,94	0,00	1,91	0,20	9,63	0,00	314,01	0,00
Q40	-0,25	0,10	-2,50	0,01	-1,32	0,20	-6,63	0,00	49,84	0,00
Q41	-0,04	0,10	-0,44	0,66	-1,47	0,20	-7,40	0,00	54,58	0,00
Q42	-0,35	0,10	-3,53	0,00	-1,04	0,20	-5,26	0,00	39,79	0,00
Q43	-0,14	0,10	-1,39	0,17	-1,21	0,20	-6,07	0,00	38,43	0,00
Q44	-0,53	0,10	-5,28	0,00	-0,95	0,20	-4,80	0,00	50,66	0,00
Q45	-0,56	0,10	-5,66	0,00	-0,75	0,20	-3,78	0,00	46,07	0,00
Q46	-0,23	0,10	-2,32	0,02	-1,19	0,20	-5,99	0,00	40,94	0,00
Q47	0,13	0,10	1,32	0,19	-1,33	0,20	-6,72	0,00	46,49	0,00
V2.1	-1,04	0,10	-10,40	0,00	0,57	0,20	2,88	0,00	115,92	0,00
V2.2	-1,35	0,10	-13,59	0,00	1,67	0,20	8,38	0,00	253,58	0,00
V2.3	-1,76	0,10	-17,66	0,00	3,38	0,20	17,03	0,00	597,74	0,00
V2.4	-1,75	0,10	-17,54	0,00	2,80	0,20	14,07	0,00	502,49	0,00
V2.5	-2,41	0,10	-24,19	0,00	6,49	0,20	32,64	0,00	1639,31	0,00
V2.6	-1,85	0,10	-18,62	0,00	3,20	0,20	16,08	0,00	601,53	0,00
V2.7	-2,20	0,10	-22,13	0,00	5,17	0,20	26,02	0,00	1159,26	0,00
V2.8	-2,87	0,10	-28,83	0,00	9,29	0,20	46,75	0,00	2995,21	0,00
V2.9	-2,29	0,10	-23,03	0,00	5,69	0,20	28,65	0,00	1341,64	0,00
V3.1	-2,07	0,10	-20,81	0,00	5,29	0,20	26,64	0,00	1135,02	0,00
V3.2	-2,22	0,10	-22,35	0,00	6,36	0,20	32,03	0,00	1514,41	0,00
V3.3	-2,28	0,10	-22,92	0,00	6,85	0,20	34,50	0,00	1703,07	0,00
V3.4	-2,38	0,10	-23,87	0,00	8,17	0,20	41,12	0,00	2244,08	0,00
V3.5	-1,89	0,10	-19,00	0,00	4,73	0,20	23,80	0,00	921,16	0,00

TABELA 3- Análise da assimetria e curtose das variáveis

(Conclusão – Parte IV)

INDICADOR	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	²	Sig
V3.6	-1,62	0,10	-16,28	0,00	2,74	0,20	13,77	0,00	451,53	0,00
V3.7	-1,69	0,10	-16,95	0,00	3,31	0,20	16,66	0,00	561,23	0,00
V3.8	-1,66	0,10	-16,70	0,00	3,16	0,20	15,88	0,00	527,58	0,00
V3.9	-1,43	0,10	-14,32	0,00	2,28	0,20	11,48	0,00	334,92	0,00
V3.10	-1,69	0,10	-17,03	0,00	3,72	0,20	18,71	0,00	635,80	0,00
V3.11	-1,78	0,10	-17,86	0,00	3,05	0,20	15,36	0,00	551,35	0,00
V3.12	-3,12	0,10	-31,39	0,00	13,50	0,20	67,93	0,00	5557,03	0,00
V3.13	-1,14	0,10	-11,50	0,00	0,62	0,20	3,12	0,00	141,26	0,00
V3.14	-1,05	0,10	-10,55	0,00	0,86	0,20	4,31	0,00	129,28	0,00
V3.15	-1,80	0,10	-18,09	0,00	3,12	0,20	15,69	0,00	569,70	0,00
V3.16	-1,41	0,10	-14,22	0,00	2,23	0,20	11,23	0,00	326,34	0,00
V3.17	-1,88	0,10	-18,91	0,00	4,32	0,20	21,74	0,00	824,58	0,00
V3.18	-1,64	0,10	-16,44	0,00	3,04	0,20	15,32	0,00	501,79	0,00
V4.1	-1,61	0,10	-16,14	0,00	3,54	0,20	17,82	0,00	574,06	0,00
V4.2	-1,61	0,10	-16,22	0,00	3,23	0,20	16,24	0,00	523,26	0,00
V4.3	-1,04	0,10	-10,41	0,00	1,09	0,20	5,47	0,00	137,40	0,00
V4.4	-1,70	0,10	-17,08	0,00	4,15	0,20	20,87	0,00	722,54	0,00
V4.5	-1,46	0,10	-14,65	0,00	2,62	0,20	13,19	0,00	386,08	0,00
V4.6	-1,96	0,10	-19,70	0,00	5,77	0,20	29,05	0,00	1222,87	0,00
V4.7	-1,29	0,10	-12,98	0,00	1,86	0,20	9,37	0,00	254,78	0,00
V4.8	-1,48	0,10	-14,87	0,00	2,54	0,20	12,77	0,00	381,75	0,00
V4.9	-1,79	0,10	-17,99	0,00	4,81	0,20	24,23	0,00	904,09	0,00
V4.10	-3,35	0,10	-33,66	0,00	16,47	0,20	82,87	0,00	7938,98	0,00
V4.11	-1,17	0,10	-11,78	0,00	1,69	0,20	8,49	0,00	209,61	0,00
V4.12	-1,47	0,10	-14,73	0,00	2,90	0,20	14,61	0,00	427,53	0,00
V4.13	-1,37	0,10	-13,78	0,00	2,68	0,20	13,51	0,00	369,90	0,00
V4.14	-2,38	0,10	-23,96	0,00	7,33	0,20	36,88	0,00	1920,54	0,00
V4.15	-1,46	0,10	-14,65	0,00	3,26	0,20	16,39	0,00	480,15	0,00
V4.16	-1,50	0,10	-15,08	0,00	2,77	0,20	13,93	0,00	418,87	0,00
V4.17	-2,60	0,10	-26,10	0,00	9,80	0,20	49,32	0,00	3090,53	0,00
V4.18	-1,81	0,10	-18,17	0,00	4,51	0,20	22,72	0,00	840,39	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: O valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa.

Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

Os dados refletidos na tabela anterior mostram que todos os indicadores se desviaram da normalidade segundo teste Jarque Bera, pois os valores da significância do teste foram menores que 0,001, indicando a rejeição da hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal. Conforme salienta Mingoti (2005, p.52), quando os dados não são normais de maneira univariada, eles necessariamente não o podem ser de maneira multivariada. Por tal razão há de se aplicar procedimentos que sejam mais robustos a violação desse pressuposto para o teste do modelo de pesquisa. Alternativamente, considerando que a amostra aplicada no estudo contempla aproximadamente 603 casos, poderia ainda se testar o modelo com procedimentos usuais que assumem a normalidade multivariada (TABACHNICK; FIDEL, 2001), podendo ser esta opção considerada na etapa de análise de dados.

7.2.5 *Outliers*

Em sequência buscou-se identificar, classificar e tratar observações extremas para as variáveis, denominadas de *Outliers*. Tais casos usualmente correspondem a questionários com valores dispares quando comparados aos demais participantes do estudo. A importância dessa avaliação reside justamente por que estes casos podem afetar as estimativas ou mesmo propiciar conhecimento de características relevantes do fenômeno estudado (HAIR JÚNIOR *et al.*, 1998). Em suma, é imprescindível que tais casos sejam devidamente identificados e tratados, especialmente se não correspondem a elementos da população de interesse ou são respondentes de segmentos subrepresentados na amostra, que podem contribuir ou não para a generalização dos resultados (KLINE, 1998), mas podem, ao mesmo tempo, causar distorções em direções totalmente imprevistas (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Para tal identificou-se inicialmente os casos univariados, isto é, cada questão isoladamente. Para tanto, usou-se os limites do critério usual em Caixa de bigodes (*Box Plots*) onde os casos extremos são caracterizados como tendo valores fora dos limites de $Q1$ (primeiro quartil) $- 3 \times IQ$ (intervalo interquartil) e $Q3$ (terceiro quartil) $+ 3 \times IQ$ (intervalo interquartil) (TABACHNICK; FIDEL, 2001), onde 170 respostas foram abusivas. Considerando que tais respostas representam valores válidos da população, dispersos entre muitos respondentes,

procurou-se minimizar sua possível influência efetuando a substituição dos valores extremos, conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998). O procedimento revelou-se capaz de excluir todos os dados extremos univariados na base.

Na etapa seguinte, foram identificados os respondentes com padrões de respostas que fogem do padrão da base de dados para as variáveis estudadas. Como os dados não seguem uma distribuição normal, foi analisada a dispersão dos dados conforme distribuição empírica da *Mahalanobis* (D^2). Para tanto, foram extraídas com reposição 200 amostras de 400 casos da base total de dados e calculou-se a distância de *Mahalanobis* em todos os casos. O percentil 99 de todas as amostras foi considerado o ponto de corte para classificação dos casos enquanto extremos multivariados. Com base neste procedimento onze respondentes foram classificados enquanto extremos multivariados. Com vistas a preservar a capacidade de generalização do estudo e o tamanho da amostra, tais casos foram mantidos na análise para posterior comparação quando da estimativa do modelo final.

7.2.6 Linearidade e multicollinearidade

Avaliar se as relações entre as variáveis do estudo seguem uma associação linear é necessário, pois a maioria das técnicas estatísticas empregadas para avaliar as hipóteses fazem uso da correlação de *Pearson*, que só é capaz de detectar relações lineares entre variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2000). Buscando verificar o atendimento deste pressuposto, realizou-se a avaliação de duzentos gráficos de dispersão, em que não foram identificados padrões que representem violações expressivas da linearidade em nenhum dos casos notados. Igualmente, percebeu-se que grande parte das correlações entre as variáveis do estudo apresentaram correlações significativas. De um total de 4.186 correlações existentes entre as variáveis, 3.198 (76%) foram significativas, pois se encontraram fora dos limites de $\pm 0,08$ e, portanto, foram significativas ao nível de 5% de significância. Deste modo, sugere-se que as variáveis do estudo seguem relações aproximadamente lineares entre si.

Caso existam correlações elevadas entre as variáveis do modelo, dificuldades práticas (redundância) e estatísticas (inversão de matrizes) se tornam mais prováveis. A fim de verificar se tal condição é problemática nos dados do estudo, recomenda-se avaliar o grau de redundância por meio de medidas de inflação da variância (VIF) (KLINE, 1998). Usando estes critérios não foram encontrados valores de VIF ultrapassado o limite de dez, sugerido para as medidas tradicionais. Igualmente, nenhuma correlação na matriz ultrapassou o limite de 0,90, indicando que nenhum par de variáveis parece ter uma percentual de variância compartilhada superior ao esperado.

7.2.7 Análise de variância relativas

Conforme sugere Kline (1998) quando a variabilidade se revela muito pequena ou grande, relativamente as demais variáveis do banco de dados podem emergir por problemas computacionais advindos das diferenças nas escalas observadas das variáveis. Em tais casos transformações ou modificações das variáveis podem ser sugeridas, sendo em alguns casos recomendado inclusive a exclusão das mesmas. Tais casos são especialmente preocupantes no caso de variáveis binárias (sim ou não) em que a concentração em um extremo tende a produzir instabilidade em análises de correlação e subestimação do coeficiente de correlação. Neste estudo, nenhuma das variáveis de pesquisa atingiram patamares em a razão da maior para menor variância fosse maior que dez. Portanto, pode-se dizer que esse não seria um problema nos dados do estudo (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

7.2.8 Análise da fidedignidade do instrumento de pesquisa

A elaboração de instrumentos científicos é uma tarefa que requer a sistemática e minuciosa observação de requisitos sobre a validade conceitual, metodológica e operacional das medidas realizadas (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Isto decorre do interesse do pesquisador de, em última instância, conseguir dados que reflitam aqueles conceitos teóricos em que se tinha interesse. Desse modo, as variáveis medidas deveriam ter algum grau de correspondência com os atributos que se deseja medir (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Neste sentido, analisar a

extensão em que os erros ocorreram nessas medições trata-se de um objetivo fundamental para testar a teoria subjacente aos modelos de pesquisa (MALHOTRA, 2001). Por tal razão, obter conhecimentos sobre a extensão, natureza e implicações dos erros presentes na medição são fundamentais em um estudo de natureza científica ou gerencial (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA 2003).

Conforme é usual em estudos na área de ciência sociais, assume-se que os dados só podem ser observados de forma indireta, pois a existência do fenômeno é atrelada a teoria e suportada pela experiência do pesquisador (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Neste caso, tratam-se do estudo de fatores latentes. Nas etapas subsequentes busca-se evidenciar as etapas requeridas para analisar o grau em que os construtos definidos, com vistas a medir as variáveis prescritas no estudo, sejam considerados aptos a testar e analisar o modelo de pesquisa proposto.

7.2.9 Análise da dimensionalidade

A primeira etapa de avaliação da fidedignidade de um instrumento de pesquisa consiste em verificar a coerência da estrutura dimensional que compõem seus indicadores (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA 2003). Em outros termos, deve-se verificar se as medidas construídas com o intuito de mensurar dimensões dos construtos propostos tratam de conceitos teoricamente distintos. Parte-se da concepção teórica do pesquisador acerca da estrutura dimensional do construto para verificação empírica do modelo com base nos dados.

Empregou-se o método sugerido por Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) com vistas a analisar a dimensionalidade das escalas, que consiste basicamente em ajustar modelos de análise fatorial exploratória aos dados, evidenciando a coerência entre o número de dimensões propostas pela teoria. Em suma, o objetivo é verificar qual composição da estrutura dimensional dos dados se revela como coerente, revelando se a proposição da relação entre número de construtos e dimensões se faz presente.

Com o intuito de analisar a dimensionalidade da escala empregou-se a análise fatorial exploratória. A ideia foi realizar a análise com extração por componentes principais, visando

reduzir o conjunto de dados ao menor número possível de fatores e com perda mínima de informação (MALHOTRA, 2006). Usando o critério de kaiser a avaliando o numero de fatores sugeridos no *Scree plot* pode-se verificar dentro de cada dimensão das competências quantos fatores eram extraídos. Para fins de análise, cada bloco de variáveis foi separado e conduzido por análises diferentes, evitando relacionar variáveis independentes e dependentes no modelo de pesquisa, bem como agrupar variáveis que pertencem a construtos distintos. Dentro de um mesmo conjunto de variáveis aplicou-se, quando necessário, uma rotação oblíqua (*direct oblimin*) onde o objetivo era identificar a forma de agrupamento das variáveis que poderiam estar correlacionadas.

As análises conduzidas para as variáveis que compõem o ambiente interno do modelo de pesquisa mostraram soluções unidimensionais. A exceção foi o construto Metas Individuais, cuja solução unidimensional só fora admitida quando o indicador MI4 (Suas metas foram desafiadoras) fora excluído. As soluções obtidas nestes fatores reservaram elevada qualidade fatorial, conforme demonstra a tabela.

TABELA 4 - Medidas de qualidade da análise fatorial dos construtos (ambiente interno)

CONSTRUTOS	KMO	AUTO VALOR	VARIÂNCIA
Meta Individual	0,733	2,516	50,3%
Plano de Ação Individual	0,722	2,458	81,9%
Valor da Recompensa	0,783	2,602	65,0%
Esforço percebido – Prob. Rec.	0,573	1,860	62,0%
Esforço	0,675	2,023	67,4%
Habilidade e Características	0,607	1,870	62,3%
Percepções da Tarefa	0,604	1,610	53,7%
Desempenho (Realização)	0,858	4,065	67,8%
<i>Feedback</i>	0,721	2,251	75,0%
Recompensas	0,725	2,910	58,2%
Recompensas justas percebidas	0,767	2,715	67,9%
Satisfação	0,781	2,848	71,2%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela reporta-se a medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que revela a proporção da covariância dos dados que pode ser atribuída a um fator comum as variáveis, ou: quanto mais

próximo de um (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. Usualmente valores acima de 0,700 se revelam como adequados, mas sendo este superior a 0,600 pode aceitar pela adequação da solução. Já o autovalor mostra que o primeiro fator, extraído de todos os conjunto de indicadores, teve valores superiores a um (não se apresenta por questões de espaço o autovalor do segundo fator), o que indica o atendimento do pressuposto do critério de Kaiser de extração dos fatores. Finalmente, a variância extraída deveria ser superior a 60, apesar de ser aceitável valores de até 50% (HAIR JÚNIOR *et al.*, 1998). Ainda apresenta-se o valor das cargas fatoriais e comunalidades dos indicadores (Ver anexo C - SIGLAS).

TABELA 5 - Medidas dos indicadores dos construtos (ambiente interno)

(Continua – Parte I)

INDICADORES	INDICADORES	CARGAS	COMUNALIDADE
	Q1_MI1	0,732	0,537
	Q2_MI2	0,858	0,737
Meta Individual	Q3_MI3	0,621	0,385
	Q5_MI5	0,530	0,281
	Q6_MI6	0,759	0,576
	Q7_PAI1	0,905	0,819
Plano de Ação Individual	Q8_PAI2	0,934	0,872
	Q9_PAI3	0,876	0,767
	Q10_VR1	0,802	0,643
Valor da Recompensa	Q11_VR2	0,802	0,644
	Q12_VR3	0,856	0,733
	Q13_VR4	0,763	0,582
Esforço percebido -	Q14_ERECOM1	0,797	0,636
Probabilidade da	Q15_ERECOM2	0,883	0,779
recompensa	Q16_ERECOM3	0,667	0,445
	Q17_ESF1	0,789	0,623
Esforço	Q18_ESF2	0,862	0,743
	Q19_ESF3	0,811	0,657

TABELA 5 – Medidas dos indicadores dos construtos (ambiente interno)
(Conclusão – Parte II)

INDICADORES	INDICADORES	CARGAS	COMUNALIDADE
Habilidade e Características	Q20_HC1	0,852	0,726
	Q21_HC2	0,856	0,732
	Q22_HC3	0,642	0,412
Percepções da Tarefa	Q23_PT1	0,794	0,631
	Q24_PT2	0,707	0,499
	Q25_PT3	0,692	0,479
Desempenho (Realização)	Q26_DESRE1	0,856	0,732
	Q27_DESRE2	0,837	0,701
	Q28_DESRE3	0,836	0,698
	Q29_DESRE4	0,827	0,683
	Q30_DESRE5	0,731	0,534
	Q31_DESRE6	0,847	0,717
<i>Feedback</i>	Q32_FEED1	0,862	0,744
	Q33_FEED2	0,882	0,778
	Q34_FEED3	0,854	0,729
Recompensas	Q35_REC1	0,874	0,764
	Q36_REC2	0,891	0,794
	Q37_REC3	0,853	0,728
	Q38_REC4	0,641	0,411
	Q39_REC5	0,462	0,213
Recompensas justas percebidas	Q40_RECJUST1	0,811	0,657
	Q41_RECJUST2	0,777	0,604
	Q42_RECJUST3	0,857	0,734
	Q43_RECJUST4	0,849	0,720
Satisfação	Q44_SATISF1	0,822	0,675
	Q45_SATISF2	0,836	0,699
	Q46_SATISF3	0,910	0,829
	Q47_SATISF4	0,803	0,645

Fonte: Dados da pesquisa.

A comunalidade representa o percentual de variância que os construtos explicam dos seus fatores. Usualmente valores acima de 0,40 indicam uma boa convergência dos indicadores com seus construtos. Já a carga fatorial representa a correlação entre o fator e a pergunta; no caso deste estudo valores maiores que 0,40 podem ser considerados significativos, levando em conta um nível conservador de significância (0,1%) e o tamanho da amostra (HAIR JÚNIOR *et al.*, 1998). Apesar de todas as cargas serem significativas, na tabela anterior, se destacam caso com comunalidades inferiores a 0,40 (em negrito). Apesar de tais casos indicarem baixa convergência, os mesmos foram mantidos na análise para verificação de sua validade a partir de métodos mais apropriados à análise da qualidade dos itens individuais.

Para averiguação dos valores procedeu-se a avaliação das escalas LOV e Rokeach de forma independente, tendo em vista o objetivo de classificar o poder preditivo das escalas de forma isolada. Para a escala Rokeach encontraram-se cinco fatores, que após a depuração inicial foram configurados conforme a tabela em sequência (Ver anexo C - SIGLAS):

TABELA 6 - Matriz de padrões (correlações) entre os indicadores e componentes da AFE: Rokeach
(Continua – Parte I)

INDICADORES	Component				
	1	2	3	4	5
V3.1_ROCK1_1 Amizade verdadeira (companheirismo)	0,780				
V3.3_ROCK1_3 Autorrespeito (autoestima)	0,675				
V3.4_ROCK1_4 Felicidade (alegria)	0,663				
V3.2_ROCK1_2 Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	0,640				
V3.8_ROCK1_8 Prazer (uma vida agradável)	0,526				
V3.6_ROCK1_6 Igualdade (fraternidade, oportunidade igual para todos)	0,512				
V3.5_ROCK1_5 Harmonia interna (ausência de conflito interno)	0,506				
V4.12_ROCK2_12 Independente (autoconfiante, autossuficiente)		-0,706			
V4.13_ROCK2_13 Intelectual (inteligente, reflexivo)		-0,639			
V4.2_ROCK2_2 Ambicioso (trabalha com vontade, buscando)		-0,613			
V4.11_ROCK2_11 Imaginativo (ousado, criativo)		-0,597			

TABELA 6 – Matriz de padrões (correlações) entre os indicadores e componentes da AFE: Rokeach
(Conclusão – Parte II)

INDICADORES	Component				
	1	2	3	4	5
V3.18_ROCK2_15 Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)		-0,552			
V4.8_ROCK2_8 Corajoso (i.e, defensor de suas convicções)		-0,492			
V3.9_ROCK1_9 Reconhecimento social (respeito, admiração)		-0,465			
V3.11_ROCK1_11 Salvação (vida eterna)			,707		
V3.13_ROCK1_13 Segurança nacional (proteção contra ataques)			,692		
V3.14_ROCK1_12 Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)			,656		
V3.15_ROCK1_15 Um mundo de paz (livre de guerra e conflito)			,610		
V4.10_ROCK2_10 Honesto (sincero, verdadeiro)				,738	
V3.12_ROCK1_12 Segurança familiar (cuidar dos entes queridos)				,595	
V4.17_ROCK2_17 Responsável (confiável, seguro)				,587	
V4.14_ROCK2_14 Limpo (esmerado, asseado)				,564	
V4.6_ROCK2_6 Capaz (competente, efetivo)				,496	
V4.3_ROCK2_3 Amparador (que trabalha para o bem-estar dos outros)					-0,562
V4.7_ROCK2_7 Clemente (que perdoa os demais)					-0,562
V4.1_ROCK2_1 Amável (afetuoso, gentil)	0,401				-0,548
V4.9_ROCK2_9 Educado (cortês, polido, amável)					-0,442

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise acima parecem destacar que a escala Rokeach apresenta boas condições para aplicação da AFE. Salienta-se que a solução foi capaz de explicar 53% da variação total destes dados e a medida KMO foi de 0,928 indicando uma elevada parcela da covariância sendo explicada por fatores comuns aos dados. Com base nos itens componentes de cada fator (com cargas consideradas significativas quando maiores que 0,40), pode-se sugerir a seguinte nomenclatura para os fatores:

- a) Fator 1 - harmonia e transcendência: relacionam valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita;
- b) Fator 2 - materialismo: reforçam-se valores direcionados ao luxo, posse de bens materiais e ambição;
- c) Fator 3 - salvação: busca-se a igualdade, segurança social e harmonia entre os seres humanos;
- d) Fator 4 - responsabilidade: relaciona-se a valorizar a honestidade e responsabilidade;
- e) Fator 5 - benevolência: relaciona-se a vida social, responsabilidade e generosidade.

Já para a escala Rokeach os resultados demonstram ocorrer três fatores distintos, conforme demonstra a tabela em sequência (Ver anexo C - SIGLAS):

TABELA 7 - Matriz de padrões (correlações) entre os indicadores e componentes da AFE: LOV

INDICADORES	COMPONENTES		
	1	2	3
V2.4_LOV4 Autorrealização	0,735		
V2.9_LOV9 Sentimento de realização (dever cumprido)	0,636		
V2.5_LOV5 Ser respeitado	0,630		
V2.2_LOV2 Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)		0,943	
V2.1_LOV1 Reconhecimento Social		0,481	
V2.7_LOV7 Segurança			-0,806
V2.6_LOV6 Aproveitar a vida			-0,532
V2.8_LOV8 Autorrespeito (respeito-próprio)			-0,490

Fonte: Dados da pesquisa.

As condições analisadas na tabela anterior demonstram que estes fatores explicaram 72% da variância total dos dados. A medida KMO apresentou valores de 0,876, relevando boas condições para aplicar a AFE. Os fatores foram bastantes similares a escala LOV, em sua estrutura, e foram nomeados como segue:

- a) Fator 1 - harmonia e transcendência (LOV): relacionam valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita;

- b) Fator 2 - busca por excitação: refere-se a busca por aventura, estimulação;
- c) Fator 3 - segurança: busca por condições seguras para se viver e ser feliz.

Considerando os resultados, prossegue-se para a avaliação da confiabilidade dessas medidas.

7.2.10 Avaliação da confiabilidade

Como segundo ponto a avaliar na qualidade das medições buscou-se verificar o grau em que as medições produzem resultados livres de erros aleatórios, o que convencionou-se chamar de confiabilidade (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Entende-se que as medições devem ter um elevado percentual da variação livre de erros aleatórios, dado um conjunto de itens extraído de um domínio supostamente infinito para mensurar um construto (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Cabe notar que somente medidas confiáveis têm potencial para revelar correlações significativas com outras variáveis, devido ao fenômeno de atenuação que diminui a correlação estimada entre construtos pouco confiáveis (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA 2003). Ainda sim, para que uma medida seja válida é necessário que em um primeiro momento ela seja considerada confiável (MALHOTRA, 2001).

Um método usual de avaliar a confiabilidade é utilizar o alfa de *Cronbach*, já que essa medida é uma estimativa do percentual de variância dos itens, ou ela é livre de erros aleatórios, ou o seu percentual de variância pode ser presumido pela extração do verdadeiro *score* da variável latente (SPECTOR, 1992). Usualmente valores alfa superiores a 0,7 indicam confiabilidade das escalas, mas valores de até 0,6 são aceitos para construtos e escalas em construção. Dados esses valores com *benchmark*, pode-se vislumbrar na tabela a seguir o desempenho das escalas em termos das escalas obtidas no estudo.

TABELA 8 - Avaliação da confiabilidade dos construtos

CONSTRUTOS	ALPHA1	ALPHA2	K
Meta Individual	0,738	0,743	5
Plano de Ação Individual	0,889	0,889	3
Valor da Recompensa	0,820	0,820	4
Esforço percebido - Probabilidade da recompensa	0,686	0,687	3
Esforço	0,745	0,758	3
Habilidade e Características	0,634	0,690	3
Percepções da Tarefa	0,548	0,566	3
Desempenho (Realização)	0,904	0,904	6
<i>Feedback</i>	0,831	0,833	3
Recompensas	0,811	0,805	5
Recompensas justas percebidas	0,838	0,842	4
Satisfação	0,864	0,864	4
Harmonia & Transcendência	0,819	0,828	7
Materialismo	0,799	0,808	7
Salvação	0,730	0,733	4
Responsabilidade	0,759	0,762	5
Benevolência	0,690	0,701	4
Harmonia & Transcendência (LOV)	0,755	0,772	3
Busca por excitação	0,707	0,711	2
Segurança	0,754	0,780	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Alpha¹ é o valor das estimativas do alfa obtida para os dados brutos.

Alpha² é o valor alfa obtido segundo estimativas padronizadas. K é o número de itens da escala.

A tabela acima deixa claro que os construtos detêm propriedades aceitáveis, pois constituem, em sua maioria, de medidas com valores alfa superiores a 0,80, e em parte considerável superiores a valores de 0,70. Alguns construtos ficaram com limites abaixo de 0,70, mas ainda superiores ao limite mínimo de 0,60. Esses construtos foram: esforço percebido - probabilidade da recompensa, habilidade e características, e benevolência.

Já para o construto percepções da tarefa, nem mesmo os limites mais flexíveis foram atendidos. Nesse caso, sugere-se manter o construto para verificar se outros diagnósticos, da qualidade da mensuração evidência em sequência, suportam a aceitação deste construto. Caso tal cenário não se observe, seria prudente proceder a exclusão deste construto da análise e modelo de pesquisa.

7.2.11 Validade de construto

Em termos de pesquisa acadêmica, o objetivo do pesquisador é que seu instrumento de medição seja capaz de medir efetivamente aquilo que fora proposto pela teoria subjacente, sendo esta a principal finalidade do instrumento de pesquisa (FISHMAN; GUALGUERA, 2003, p.19). Se por um lado, na etapa de confiabilidade, buscou-se evidenciar o grau em que o instrumento foi apto a reproduzir resultados em medições sucessivas, por outro a validade irá revelar se o instrumento realmente provê informações sobre os construtos que se deseja medir (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Dado que uma medida deve ser confiável para ser considerada válida, a validade indica o grau em que as medições são livres do erro total, que é o somatório dos erros aleatórios (afeta cada medição de maneira aleatória) e sistemáticos (afeta todas as medições de maneira idêntica) (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002).

Métodos de modelagem de equações estruturais são os mais populares para averiguar a validade de construto (MACKENZIE, 2001; BAGOZZI; YI; PHILIPS, 1991; FORNELL; LARCKER, 1981). Em parte isso decorre da capacidade dessas técnicas identificarem questões de mensuração, e estimar relações entre múltiplos níveis de variáveis de maneira dinâmica e usando somente uma ferramenta (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Tal condição é tão presente que usualmente o termo equações estruturais é atribuído unicamente às técnicas tradicionais de 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 (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982, p.440).

Na prática da pesquisa de ciências sociais, entretanto, limitações diversas são impostas ao uso dessas técnicas. Uma dessas limitações se revela devido a recorrente violação da normalidade multivariada que ocorre em estudos cujas medições são obtidas por meio de escalas *Likert*. Tal condição se fez patente neste estudo, pois os desvios da normalidade obtidos são, não somente significativos estatisticamente, mas também severos em termos de seus impactos nos métodos de estimações tradicionais. Tais problemas se tornam mais graves tendo em vista a complexidade (número de variáveis observadas, latentes e relações entre estas) usualmente encontrada nas áreas de ciências sociais e a dificuldade de se obter amostras grandes o suficiente para se obter

estimativas não viesadas e consistentes dos parâmetros em interesse (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982). Neste estudo considerando haverem inicialmente 92 variáveis, uma amostra que seria considerada ideal, ter-se-ia um tamanho mínimo de 4.278 casos.

Por tais motivos, empregou-se como alternativa o método de estimação por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS) (HAENLEIN; KAPLAN, 2004). O método requer uma amostra mínima de dez a cinco vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de indicadores ou o construto que tem maior número de variáveis independentes (CHIN, 1998). Nesse caso, uma amostra de até 70 casos seria suficiente para estimar o modelo básico de pesquisa com relativa robustez. Igualmente, o método não pressupõe que os dados sigam uma distribuição normal, portanto, se revelando como condição viável para teste do modelo de pesquisa.

A validade de construto é uma etapa crucial para analisar a validade de escalas (MALHOTRA, 2001), verificando se os indicadores desenvolvidos conseguem medir os construtos teóricos sugeridos pelo pesquisador. Empregou-se a validade de construto que tem três componentes, validades *convergente*, *discriminante* e *nomológica*.

A validade convergente indica se os indicadores unidimensionais, supostamente medidos sob métodos de máxima diferença, produzem resultados suficientemente correlacionados a ponto de justificar que tais são medições do mesmo construto (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002). Na validade convergente identifica-se o grau de correlação e tenta-se verificar se todos se originam da mesma causa (MALHOTRA, 2001). Bagozzi, Yi e Philips, (1991) sugerem analisar se as *cargas fatoriais* são significativas ao nível de 5% ou 1% unicaudal. Considerando a sensibilidade da estatística t ao tamanho da amostra, procurou-se empregar um ponto de corte do SMC (coeficiente de determinação múltipla) dos indicadores de 40% para indicar a validade dos mesmos, como sugere Bollen (1989) (Ver anexo C - SIGLAS).

TABELA 9 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores gerais do modelo

(Continua – Parte I)

MODELO DE MENSURAÇÃO	AM	POP	DESV	ERRO	T	SMC	SIG.
Q10_VR1 <- VR	0,808	0,808	0,033	0,033	24,237	0,653	0,000
Q11_VR2 <- VR	0,814	0,813	0,028	0,028	29,385	0,663	0,000
Q12_VR3 <- VR	0,856	0,854	0,023	0,023	36,590	0,733	0,000
Q13_VR4 <- VR	0,742	0,740	0,046	0,046	16,208	0,551	0,000
Q14_ERECOM1 <- ERECOM	0,701	0,693	0,060	0,060	11,778	0,492	0,000
Q15_ERECOM2 <- ERECOM	0,847	0,846	0,027	0,027	31,198	0,717	0,000
Q16_ERECOM3 <- ERECOM	0,786	0,783	0,032	0,032	24,933	0,617	0,000
Q17_ESF1 <- ESF	0,823	0,825	0,028	0,028	29,038	0,677	0,000
Q18_ESF2 <- ESF	0,849	0,845	0,033	0,033	25,705	0,720	0,000
Q19_ESF3 <- ESF	0,788	0,783	0,045	0,045	17,447	0,622	0,000
Q1_MI1 <- MI	0,731	0,731	0,043	0,043	16,967	0,534	0,000
Q2_MI2 <- MI	0,861	0,861	0,018	0,018	47,479	0,741	0,000
Q3_MI3 <- MI	0,649	0,649	0,059	0,059	11,065	0,421	0,000
Q5_MI5 <- MI	0,493	0,492	0,097	0,097	5,109	0,243	0,000
Q6_MI6 <- MI	0,757	0,755	0,044	0,044	17,150	0,573	0,000
Q20_HC1 <- HC	0,809	0,801	0,053	0,053	15,186	0,654	0,000
Q21_HC2 <- HC	0,788	0,788	0,055	0,055	14,340	0,621	0,000
Q22_HC3 <- HC	0,753	0,758	0,047	0,047	15,877	0,567	0,000
Q23_PT1 <- PT	0,812	0,814	0,037	0,037	21,789	0,659	0,000
Q24_PT2 <- PT	0,677	0,670	0,083	0,083	8,132	0,458	0,000
Q25_PT3 <- PT	0,700	0,698	0,073	0,073	9,570	0,490	0,000
Q26_DESRE1 <- DESRE	0,861	0,862	0,022	0,022	38,866	0,741	0,000
Q27_DESRE2 <- DESRE	0,842	0,844	0,029	0,029	29,063	0,709	0,000
Q28_DESRE3 <- DESRE	0,840	0,839	0,033	0,033	25,201	0,705	0,000
Q29_DESRE4 <- DESRE	0,821	0,817	0,037	0,037	22,380	0,673	0,000
Q30_DESRE5 <- DESRE	0,723	0,720	0,053	0,053	13,716	0,522	0,000
Q31_DESRE6 <- DESRE	0,845	0,841	0,032	0,032	26,448	0,714	0,000
Q32_FEED1 <- FEED	0,865	0,868	0,023	0,023	37,736	0,748	0,000
Q33_FEED2 <- FEED	0,870	0,870	0,028	0,028	31,223	0,756	0,000
Q34_FEED3 <- FEED	0,863	0,865	0,029	0,029	29,775	0,745	0,000
Q35_REC1 <- REC	0,870	0,871	0,019	0,019	44,863	0,756	0,000
Q36_REC2 <- REC	0,889	0,891	0,017	0,017	52,182	0,790	0,000
Q37_REC3 <- REC	0,858	0,859	0,021	0,021	40,035	0,736	0,000
Q38_REC4 <- REC	0,647	0,643	0,056	0,056	11,578	0,419	0,000

TABELA 9 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores gerais do modelo

(Conclusão – Parte II)

MODELO DE MENSURAÇÃO	AM	POP	DESV	ERRO	T	SMC	SIG.
Q39_REC5 <- REC	0,456	0,453	0,079	0,079	5,779	0,208	0,000
Q40_RECJUST1 <- RECJUST	0,801	0,799	0,036	0,036	22,285	0,642	0,000
Q41_RECJUST2 <- RECJUST	0,766	0,765	0,043	0,043	17,782	0,586	0,000
Q42_RECJUST3 <- RECJUST	0,864	0,866	0,023	0,023	37,609	0,747	0,000
Q43_RECJUST4 <- RECJUST	0,859	0,861	0,023	0,023	37,327	0,739	0,000
Q44_SATISF1 <- SATISF	0,834	0,837	0,025	0,025	33,377	0,695	0,000
Q45_SATISF2 <- SATISF	0,827	0,825	0,030	0,030	27,499	0,683	0,000
Q46_SATISF3 <- SATISF	0,911	0,912	0,013	0,013	72,481	0,830	0,000
Q47_SATISF4 <- SATISF	0,799	0,795	0,032	0,032	24,919	0,638	0,000
Q7_PA11 <- PAI	0,914	0,915	0,014	0,014	66,370	0,836	0,000
Q8_PA12 <- PAI	0,932	0,932	0,012	0,012	75,297	0,869	0,000
Q9_PA13 <- PAI	0,867	0,865	0,034	0,034	25,263	0,752	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: a) AM é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O ERRO é o erro estimado da estimativa; e) O t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão f) SMC é o quadrado do peso e indica o percentual de variância explicada do indicador (se maior que 0,400 indica validade convergente); g) SIG. É a significância do teste (se menor que 0,001 indica validade convergente).

Na tabela anterior demonstra-se que os construtos apresentam níveis consideráveis de validade convergente, pois atendem em sua maioria aos critérios sugeridos de significância das cargas fatoriais. Ainda, conforme sugerem Fornell e Larcker (1981) pode-se verificar a variância compartilhada entre os construtos e seus indicadores. Bollen (1989) sugere que o quadrado das cargas fatoriais padronizadas deve ser superior a 0,4 (indicando que os construtos explicam 40% da variância dos indicadores), o que aponta para cargas padronizadas superiores a 0,63. Nota-se que os casos que não atenderam aos critérios precedentes estão delimitados em negrito na tabela. Além dos indicadores do modelo foi feita a análise dos indicadores de valores conforme a tabela que segue:

TABELA 10 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores de valores

(Continua – Parte I)

MODELO DE MENSURAÇÃO	AM	POP	DESV	ERRO	T	SMC	SIG.
V2.1_LOV1 <- Busca por excitação	0,928	0,905	0,154	0,154	6,033	0,861	0,000
V2.2_LOV2 <- Busca por excitação	0,823	0,786	0,144	0,144	5,707	0,678	0,000
V2.4_LOV4 <- Harmonia & Transcendência (LOV)	0,850	0,797	0,183	0,183	4,641	0,722	0,000
V2.5_LOV5 <- Harmonia & Transcendência (LOV)	0,816	0,759	0,201	0,201	4,068	0,665	0,000
V2.9_LOV9 <- Harmonia & Transcendência (LOV)	0,820	0,756	0,204	0,204	4,012	0,672	0,000
V2.6_LOV6 <- Segurança	0,764	0,671	0,265	0,265	2,881	0,583	0,004
V2.7_LOV7 <- Segurança	0,930	0,767	0,315	0,315	2,951	0,865	0,003
V2.8_LOV8 <- Segurança	0,768	0,693	0,243	0,243	3,163	0,589	0,002
V3.12_ROCK1_12 <- Responsabilidade	0,670	0,529	0,282	0,282	2,372	0,448	0,018
V4.10_ROCK2_10 <- Responsabilidade	0,528	0,465	0,285	0,285	1,851	0,279	0,065
V4.14_ROCK2_14 <- Responsabilidade	0,696	0,580	0,228	0,228	3,048	0,484	0,002
V4.17_ROCK2_17 <- Responsabilidade	0,726	0,624	0,251	0,251	2,893	0,527	0,004
V4.6_ROCK2_6 <- Responsabilidade	0,835	0,710	0,245	0,245	3,410	0,697	0,001
V3.11_ROCK1_11 <- Salvação	0,465	0,433	0,188	0,188	2,469	0,216	0,014
V3.13_ROCK1_13 <- Salvação	0,861	0,809	0,176	0,176	4,890	0,741	0,000
V3.14_ROCK1_14 <- Salvação	0,783	0,743	0,133	0,133	5,899	0,613	0,000
V3.15_ROCK1_15 <- Salvação	0,764	0,728	0,135	0,135	5,655	0,584	0,000
V3.1_ROCK1_1 <- Harmonia & Transcendência	0,749	0,663	0,210	0,210	3,567	0,561	0,000
V3.2_ROCK1_2 <- Harmonia & Transcendência	0,694	0,611	0,218	0,218	3,185	0,482	0,002
V3.3_ROCK1_3 <- Harmonia & Transcendência	0,738	0,643	0,214	0,214	3,444	0,544	0,001
V3.4_ROCK1_4 <- Harmonia & Transcendência	0,574	0,484	0,254	0,254	2,261	0,329	0,024
V3.5_ROCK1_5 <- Harmonia & Transcendência	0,620	0,532	0,218	0,218	2,840	0,384	0,005

TABELA 10 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores de valores

(Conclusão – Parte II)

MODELO DE MENSURAÇÃO	AM	POP	DESV	ERRO	T	SMC	SIG.
V3.6_ROCK1_6 <- Harmonia & Transcendência	0,634	0,549	0,232	0,232	2,739	0,402	0,006
V3.8_ROCK1_8 <- Harmonia & Transcendência	0,768	0,678	0,223	0,223	3,449	0,589	0,001
V3.9_ROCK1_9 <- Materialismo	0,618	0,595	0,107	0,107	5,799	0,381	0,000
V4.11_ROCK2_11 <- Materialismo	0,730	0,683	0,122	0,122	6,005	0,533	0,000
V4.12_ROCK2_12 <- Materialismo	0,680	0,630	0,153	0,153	4,443	0,463	0,000
V4.13_ROCK2_13 <- Materialismo	0,674	0,616	0,174	0,174	3,868	0,454	0,000
V4.15_ROCK2_15 <- Materialismo	0,597	0,552	0,169	0,169	3,524	0,356	0,000
V4.2_ROCK2_2 <- Materialismo	0,666	0,656	0,119	0,119	5,585	0,444	0,000
V4.8_ROCK2_8 <- Materialismo	0,749	0,702	0,145	0,145	5,169	0,561	0,000
V4.1_ROCK2_1 <- Benevolência	0,653	0,605	0,192	0,192	3,410	0,426	0,001
V4.3_ROCK2_3 <- Benevolência	0,843	0,824	0,103	0,103	8,199	0,711	0,000
V4.7_ROCK2_7 <- Benevolência	0,703	0,671	0,120	0,120	5,846	0,494	0,000
V4.9_ROCK2_9 <- Benevolência	0,626	0,578	0,193	0,193	3,242	0,392	0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: a) AM é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O ERRO é o erro estimado da estimativa; e) O t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão f) SMC é o quadrado do peso e indica o percentual de variância explicada do indicador (se maior que 0,400 indica validade convergente); g) SIG. É a significância do teste (se menor que 0,001 indica validade convergente).

Mostra-se mais uma vez que a despeito da validade convergente da maior parte dos indicadores, alguns ainda carecem de maior evidência de sua validade. Tais indicadores foram, portanto, excluídos de seus respectivos construtos, visando manter nas análises somente indicadores estatisticamente válidos. Assim, os seguintes indicadores foram excluídos:

- a) Q39_REC5 <- Recompensa;
- b) Q5_MI5 <- Metas Individuais;
- c) V4.10_ROCK2_10 <- Responsabilidade;
- d) V3.11_ROCK1_11 <- Salvação;
- e) V3.4_ROCK1_4 <- Harmonia & Transcendência;
- f) V3.5_ROCK1_5 <- Harmonia & Transcendência;
- g) V3.9_ROCK1_9 <- Materialismo;

- h) V4.15_ROCK2_15 <- Materialismo;
 i) V4.9_ROCK2_9 <- Benevolência.

Com o objetivo de verificar a adequação global do modelo de mensuração dos construtos foram estimadas as medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability - CC*) e a variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), tal qual sugerem Fornell e Larcker (1981). Hair Júnior *et al.* (1998) sugere que a medida de variância média extraída seja superior a 0,50 e que a medida de confiabilidade composta seja superior a 0,70, visando demonstrar fidedignidade das medidas. Os resultados apontados na tabela abaixo correspondem aos obtidos para as medidas purificadas dos construtos.

TABELA 11 - Avaliação da validade global das medidas dos construtos

	CONSTRUTOS	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	CONF. COMPOSTA
1	Benevolência	0,558	0,787
2	Busca por excitação	0,769	0,869
3	Desempenho (Realização)	0,677	0,926
4	Esforço percebido - Probabilidade da recompensa	0,609	0,823
5	Esforço	0,673	0,860
6	<i>Feedback</i>	0,750	0,900
7	Habilidade e Características	0,614	0,827
8	Harmonia & Transcendência	0,528	0,847
9	Harmonia & Transcendência (LOV)	0,686	0,868
10	Meta Individual	0,581	0,846
11	Materialismo	0,519	0,843
12	Plano de Ação Individual	0,819	0,931
13	Percepções da Tarefa	0,536	0,775
14	Recompensas	0,690	0,898
15	Recompensas justas percebidas	0,679	0,894
16	Responsabilidade	0,539	0,823
17	Satisfação	0,712	0,908
18	Salvação	0,648	0,846
19	Segurança	0,679	0,863
20	Valor da Recompensa	0,650	0,881

Fonte: Dados da pesquisa.

Notavelmente todos os construtos apresentam valores compatíveis de variância média extraída e confiabilidade das medidas, demonstrando que os construtos apresentam validade e confiabilidade adequadas.

O segundo componente da validade de construto, validade discriminante, indica se as escalas concebidas para medir diferentes construtos são efetivas neste sentido (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Trata-se de um diagnóstico do grau de redundância das medidas, pois verifica se todos os construtos mensurados refletem facetas distintas dos construtos de interesse (KLINE, 1998). Usualmente, quando um par de construtos é redundante seria plausível reduzir suas medidas a um único fator (BAGOZZI; YI; PHILIPS, 1991).

O método sugerido por Fornell e Larcker (1981) foi usado para verificar a validade discriminante. Trata-se de um esforço de comparar a variância média extraída dos indicadores com o quadrado das correlações entre os pares dos construtos. Caso um construto compartilhe mais variância com um construto do que com seus próprios indicadores, poder-se-á assumir que não existe distinção entre as medidas destes construtos: viola-se a condição de *validade discriminante*. Para estimar o modelo empregou-se todos os construtos do ambiente interno (organização) e externo (valores da escala LOV e Rokeach) de maneira conjunta. Adotando tal procedimento, foi possível fazer as estimativas de validade discriminante que seguem.

TABELA 12 - Avaliação da validade discriminante dos construtos

CONSTRUTOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Benevolência	1	0,56																				
Busca por excitação	2	0,06	0,77																			
Desempenho (Realização)	3	0,05	0,03	0,68																		
Esforço percebido - Probabilidade da recompensa	4	0,03	0,03	0,53	0,61																	
Esforço	5	0,03	0,03	0,48	0,39	0,67																
Feedback	6	0,06	0,05	0,58	0,36	0,40	0,75															
Habilidade e Características	7	0,05	0,04	0,30	0,18	0,31	0,32	0,61														
Harmonia & Transcendência	8	0,14	0,14	0,02	0,01	0,03	0,03	0,04	0,53													
Harmonia & Transcendência (LOV)	9	0,08	0,24	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,21	0,69												
Meta Individual	10	0,03	0,01	0,36	0,29	0,27	0,33	0,26	0,01	0,00	0,58											
Materialismo	11	0,28	0,13	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,21	0,13	0,02	0,52										
Plano de Ação Individual	12	0,06	0,04	0,28	0,17	0,26	0,35	0,24	0,04	0,01	0,32	0,04	0,82									
Percepções da Tarefa	13	0,04	0,04	0,37	0,19	0,21	0,36	0,40	0,04	0,01	0,25	0,03	0,21	0,54								
Recompensas	14	0,02	0,01	0,58	0,40	0,30	0,45	0,22	0,01	0,01	0,30	0,02	0,15	0,25	0,69							
Recompensas justas percebidas	15	0,05	0,02	0,42	0,33	0,25	0,35	0,16	0,01	0,01	0,29	0,02	0,16	0,18	0,52	0,68						
Responsabilidade	16	0,22	0,08	0,01	0,01	0,03	0,03	0,07	0,29	0,13	0,01	0,35	0,02	0,05	0,00	0,01	0,54					
Satisfação	17	0,05	0,02	0,55	0,39	0,30	0,41	0,19	0,02	0,01	0,39	0,04	0,19	0,23	0,74	0,60	0,01	0,71				
Salvação	18	0,19	0,06	0,04	0,03	0,03	0,05	0,04	0,21	0,08	0,01	0,17	0,05	0,04	0,03	0,04	0,14	0,03	0,65			
Segurança	19	0,11	0,21	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03	0,17	0,45	0,00	0,10	0,01	0,03	0,00	0,00	0,11	0,00	0,14	0,68		
Valor da Recompensa	20	0,04	0,03	0,58	0,47	0,38	0,48	0,23	0,02	0,01	0,39	0,04	0,30	0,26	0,57	0,44	0,01	0,58	0,04	0,01	0,65	

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: Os valores na diagonal indicam a variância extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal representam o percentual de variância explicada.

Nota-se pela acima que somente os pares de construtos “Recompensas e Satisfação” não apresentaram validade discriminante. Tendo em vista que tais construtos apresentaram evidências patentes de validade nas etapas anteriores e que o método de avaliação da validade discriminante empregado representa um teste que requer elevados níveis de confiabilidade e medidas previamente testadas e desenvolvidas, procura-se obter outras evidência de validade discriminante entre tais construtos.

Para este caso foi feito o teste de avaliação do grau de correlação desatenuada, conforme sugerem Netemeyer, Bearden e Sharma (2003). Neste teste divide-se a correlação entre duas medidas pelo produto da raiz dos índices de confiabilidade (CC) destas medidas. Esse procedimento mostraria uma estimativa da correlação esperada caso os construtos fossem perfeitamente confiáveis. Caso o intervalo de confiança desta correlação desatenuada contenha valores superiores a 1 (um) ter-se-ia uma evidência de que os indicadores dos construtos medem o mesmo conceito. Neste caso a correlação desatenuada foi de 0,954 ($0,861 / [0,898 \times 0,908]^{1/2}$). Para se chegar ao intervalo de confiança empregou-se a função inversa da distribuição de Z' de Fisher, cuja função inversa do intervalo de confiança revelou que o coeficiente de correlação entre os construtos varia entre 0,965 e 0,940 com 99,9% de confiança. Deste modo pode-se admitir que apesar de altamente correlacionados as variáveis satisfação e recompensas representam facetas diferentes dos construtos analisados neste estudo.

Como última etapa da avaliação da validade de construto tem-se a validade nomológica, que em última instância procura evidências favoráveis ao conjunto de hipóteses do modelo hipotético de pesquisa (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). É uma forma de verificar se as relações entre as variáveis conforme previstas na literatura encontram suporte nos dados o que vira por suportar a qualidade da teoria subjacente ao estudo (HUNT, 2002).

Para o teste efetivo do modelo de pesquisa aplicou-se procedimentos de estimação por mínimos quadrados parciais, conforme explicado nas seções precedentes. Os resultados do modelo hipotético de pesquisa se fazem presentes na figura que segue:

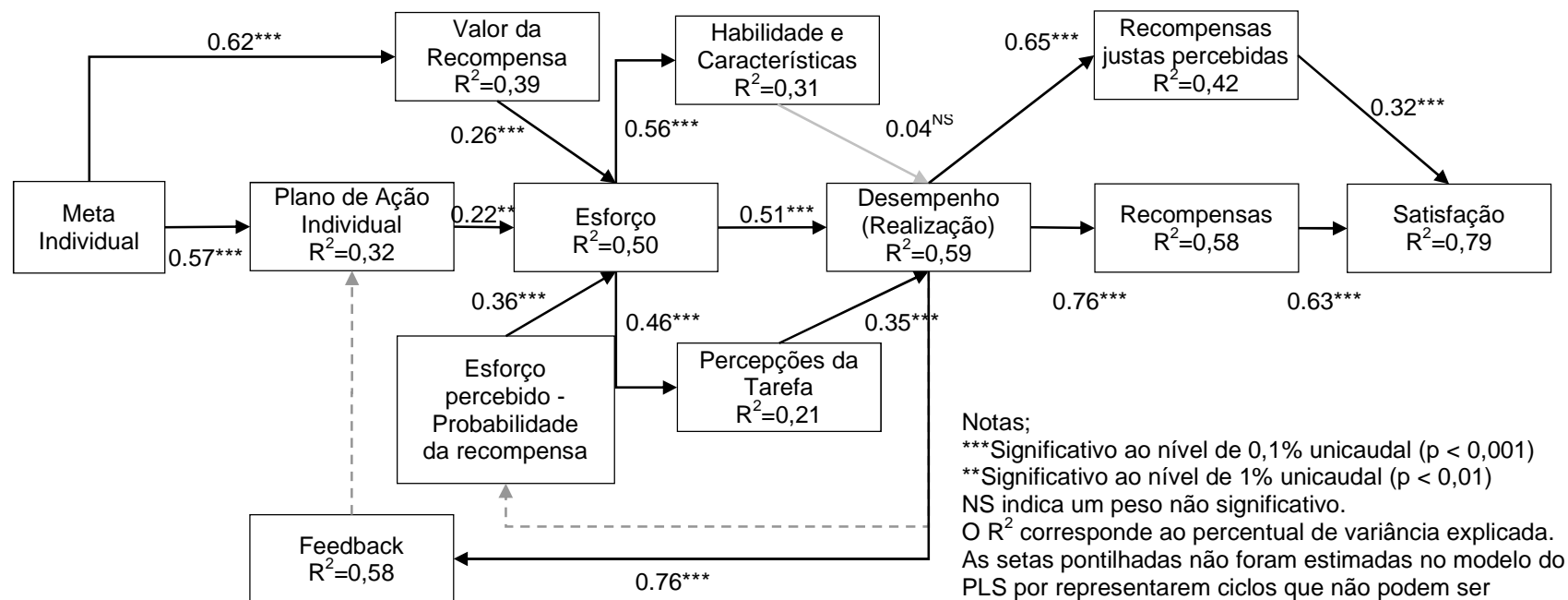


FIGURA 7 - Modelo de pesquisa: estimativas obtidas no PLS - resultado geral

Fonte: Dados da pesquisa.

No modelo representado na FIG. 7 as relações propostas foram todas significantes, exceto a relação entre “Características e Habilidades” e “Desempenho”. Além disto, mostra-se efeitos de moderados a elevados dentre as variáveis que compõem este modelo, com percentuais de variância explicada, em grande parte, superiores a 30%. Os resultados precedentes mostram um bom ajuste dos modelos estimados o que demonstra uma boa qualidade do modelo de pesquisa. A seguir são apresentados os resultados globais obtidos no modelo explicativo dos construtos dependentes:

TABELA 13 - Avaliação da validade convergente das medidas: indicadores do modelo

CONST. INDEPE		CONST. DEPE	AM	POP	DESV	ERRO	T	SIG.
Desempenho	⇒	<i>Feedback</i>	0,764	0,767	0,034	0,034	22,489	0,000
Desempenho	⇒	Recompensas	0,764	0,768	0,030	0,030	25,524	0,000
Desempenho	⇒	Rec. justas percebidas	0,649	0,656	0,047	0,047	13,948	0,000
Esforço percebido	⇒	Esforço	0,361	0,359	0,074	0,074	4,872	0,000
Esforço	⇒	Desempenho	0,511	0,506	0,063	0,063	8,165	0,000
Esforço	⇒	Habilidade e Características	0,560	0,568	0,060	0,060	9,294	0,000
Esforço	⇒	Percepções da Tarefa	0,463	0,476	0,071	0,071	6,493	0,000
Habilidade e Características	⇒	Desempenho	0,042	0,047	0,069	0,069	0,604	0,546
Meta Individual	⇒	Plano de Ação Individual	0,567	0,573	0,061	0,061	9,328	0,000
Meta Individual	⇒	Valor da Recompensa	0,622	0,625	0,046	0,046	13,583	0,000
Plano de Ação Individual	⇒	Esforço	0,220	0,220	0,071	0,071	3,122	0,002
Percepções da Tarefa	⇒	Desempenho	0,347	0,352	0,070	0,070	4,947	0,000
Recompensas	⇒	Satisfação	0,629	0,627	0,048	0,048	12,996	0,000
Rec. justas percebidas	⇒	Satisfação	0,324	0,325	0,054	0,054	6,035	0,000
Valor da Recompensa	⇒	Esforço	0,259	0,268	0,080	0,080	3,253	0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: a) AM é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O ERRO é o erro estimado da estimativa; e) O t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; g) SIG. É a significância do teste (se menor que 0,001 indica um caminho significativo).

Observa-se que na tabela acima que as hipóteses do modelo testadas apontam todas para confirmação, exceção feita a relação entre habilidades e características e desempenho. 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; quanto maior o valor absoluto da medida, maior é sua influência relativa sobre os construtos. Os valores absolutos por estarem padronizados sempre variam entre -1 e 1. Eles podem ser interpretados como a variação média no construto dependente com a variação de uma unidade no construto independente.

7.2.12 Efeitos dos valores sobre as variáveis internas do modelo

Para verificar o efeito que os valores exercem sobre as variáveis internas do modelo de pesquisa inicialmente buscou-se identificar o grau de correlação existente entre cada valor e as variáveis do modelo de pesquisa. Após o cálculo das médias ponderadas dos construtos analisados na etapa de validade, usando os procedimento de ponderação pelos pesos estruturais (KLINE, 1998), calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson entre os valores e as variáveis do modelo.

TABELA 14 - Correlações entre dimensões das escalas Rokeach e LOV com as variáveis internas do modelo

N	CONSTRUTOS	DIMENSÕES DO ROKEACH					DIMENSÕES DO LOV		
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Benevolência	1,000							
2	Harmonia & Transcendência	0,403	1,000						
3	Materialismo	0,516	0,482	1,000					
4	Responsabilidade	0,492	0,555	0,606	1,000				
5	Salvação	0,451	0,475	0,411	0,373	1,000			
6	Busca por excitação	0,250	0,384	0,367	0,276	0,253	1,000		
7	Harmonia & Transcendência (LOV)	0,275	0,470	0,366	0,365	0,274	0,483	1,000	
8	Segurança	0,332	0,446	0,333	0,333	0,358	0,497	0,675	1,000
9	Desempenho (Realização)	0,219	0,128	0,178	0,117	0,209	0,167	0,097	0,089
10	Esforço percebido	0,151	0,082	0,163	0,110	0,172	0,184	0,110	0,081
11	Esforço	0,174	0,160	0,221	0,154	0,160	0,170	0,129	0,094
12	Feedback	0,239	0,171	0,206	0,155	0,225	0,209	0,139	0,130
13	Habilidade e Características	0,209	0,196	0,218	0,255	0,193	0,194	0,128	0,166
14	Meta Individual	0,168	0,084	0,118	0,101	0,107	0,082	0,034	0,008
15	Plano de Ação Individual	0,239	0,187	0,189	0,123	0,230	0,195	0,099	0,114
16	Percepções da Tarefa	0,181	0,184	0,166	0,201	0,180	0,176	0,088	0,127
17	Recompensas	0,122	0,080	0,121	0,057	0,167	0,114	0,074	0,024
18	Recompensas justas percebidas	0,207	0,098	0,135	0,088	0,200	0,126	0,071	0,047
19	Satisfação	0,203	0,128	0,180	0,070	0,180	0,132	0,121	0,040
20	Valor da Recompensa	0,197	0,123	0,178	0,104	0,186	0,183	0,112	0,072

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Todas as correlações acima são significativas ($p < 0,05$), exceto as marcadas em negrito que não são significativas

Na tabela anterior evidencia-se que as dimensões de valores apresentam correlações significativas com diversas variáveis do modelo. Basta analisar quais correlações em cada variável do modelo (linha a partir de 9) apresentam maiores correlações para identificar quais perfis psicográficos mais se associam a cada variável do modelo. A título de exemplo a variável de desempenho apresenta maiores correlações com as variáveis um e cinco da escala de valores Rokeach que representam Benevolência e Salvação respectivamente. Assim, indivíduos mais benevolentes e que buscam a salvação da humanidade tendem a perceber maior realização pelo seu desempenho.

Um método adicional empregado para verificar quais das duas escalas melhor explica diferenças entre as variáveis do estudo, foi realizando regressões múltiplas com cada escala em separado. Neste caso foram testados modelos de regressão múltipla em que cada dimensão das escalas de valores Rokeach e LOV foram inseridas como preditoras de cada construto interno do modelo. Assim, não só foi possível identificar o efeito conjunto de cada escala de valores na previsão destas variáveis, quanto também identificar quais variáveis efetivamente exercem efeito sobre cada variável interna do modelo. Inicialmente apresenta-se o ajuste dos modelos em que as dimensões da escala Rokeach foram usadas como variáveis independentes.

TABELA 15 - Ajuste dos modelos de regressão: escala Rokeach como Vis

VARIÁVEIS DEPENDENTES	R2	R2 ajust.	F	SIG
Desempenho (Realização)	6,7%	5,9%	8,58	0,00
Esforço percebido	4,4%	3,6%	5,48	0,00
Esforço	5,8%	5,0%	7,38	0,00
<i>Feedback</i>	8,0%	7,2%	10,35	0,00
Habilidade e Características	8,2%	7,5%	10,72	0,00
Meta Individual	3,0%	2,2%	3,75	0,01
Plano de Ação Individual	8,4%	7,6%	10,93	0,00
Percepções da Tarefa	5,9%	5,1%	7,48	0,00
Recompensas	3,5%	2,7%	4,31	0,01
Recompensas justas percebidas	6,0%	5,2%	7,57	0,00
Satisfação	6,5%	5,8%	8,35	0,00
Valor da Recompensa	5,7%	4,9%	7,24	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: R2 é o percentual de variância explicada dos modelos. R2 ajust. É o valor do percentual de variância ajustado pelo número de variáveis independentes e tamanho da amostra. F é o valor da estatística F de teste da significância global do modelo. SIG. É o teste global do ajuste do modelo

Na tabela precedente apresenta-se que praticamente todos os modelos de regressão foram capazes de prever adequadamente as variáveis internas do modelo, pois todos os valores de significância foram inferiores a 0,05 (denotando que pelo menos uma das dimensões da escala é capaz de prever adequadamente cada variável interna do modelo). Não obstante, o poder explicativo foi relativamente baixo, variando na faixa de 2,7% a 7,6%. Na tabela em sequência se apresenta os pesos padronizados mostrando o efeito de cada variável da escala Rokeach sobre as variáveis do modelo.

TABELA 16 - Pesos padronizados de regressão: escala Rockeach como Vis

CONSTRUTOS	Benevolência	Harmonia & Transcendência	Materialismo	Responsabilidade	Salvação
Desempenho (Realização)	0,143 (p<0,01)	-0,003 (p=0,956)	0,083 (p=0,120)	-0,052 (p=0,348)	0,131 (p<0,01)
Esforço percebido	0,062 (p=0,223)	-0,054 (p=0,303)	0,106 (p=0,050)	-0,002 (p=0,969)	0,127 (p<0,01)
Esforço	0,059 (p=0,242)	0,043 (p=0,409)	0,156 (p<0,01)	-0,013 (p=0,816)	0,054 (p=0,263)
Feedback	0,143 (p<0,01)	0,032 (p=0,531)	0,085 (p=0,112)	-0,030 (p=0,581)	0,122 (p=0,011)
Habilidade e Características	0,064 (p=0,195)	0,028 (p=0,583)	0,051 (p=0,340)	0,150 (p<0,01)	0,074 (p=0,120)
Meta Individual	0,136 (p<0,01)	-0,005 (p=0,924)	0,035 (p=0,517)	0,003 (p=0,959)	0,032 (p=0,515)
Plano de Ação Individual	0,157 (p<0,01)	0,079 (p=0,120)	0,072 (p=0,175)	-0,089 (p=0,103)	0,125 (p<0,01)
Percepções da Tarefa	0,067 (p=0,183)	0,059 (p=0,254)	0,010 (p=0,851)	0,099 (p=0,072)	0,081 (p=0,093)
Recompensas	0,053 (p=0,295)	-0,011 (p=0,829)	0,081 (p=0,136)	-0,064 (p=0,253)	0,138 (p<0,01)
Recompensas justas percebidas	0,159 (p<0,01)	-0,021 (p=0,679)	0,038 (p=0,476)	-0,055 (p=0,316)	0,143 (p<0,01)
Satisfação	0,145 (p<0,01)	0,038 (p=0,463)	0,131 (p=0,015)	-0,137 (p=0,013)	0,094 (p=0,050)
Valor da Recompensa	0,122 (p=0,015)	0,008 (p=0,875)	0,106 (p=0,049)	-0,066 (p=0,235)	0,107 (p=0,026)

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: Na tabela mostrasse os pesos padronizados de regressão e os valores p de cada peso. Os valores significativos (p<0,05) estão em negrito na tabela.

Na tabela precedente demonstrasse que ao inserir todas as variáveis no modelo de regressão os pesos demonstram valores bem diferentes dos encontrados nas correlações bivariadas. Portanto, recomenda-se analisar os pesos padronizados (que variam entre -1 e 1 e são interpretados como no modelo de pesquisa) em vez das correlações bivariadas.

TABELA 17 - Ajuste dos modelos de regressão: escala Rockeach como LOV

VARIÁVEIS DEPENDENTES	R2	R2 ajust.	F	SIG
Desempenho (Realização)	2,8%	2,3%	5,78	0,00
Esforço percebido	3,5%	3,1%	7,33	0,00
Esforço	3,2%	2,7%	6,66	0,00
<i>Feedback</i>	4,6%	4,1%	9,57	0,00
Habilidade e Características	4,4%	3,9%	9,21	0,00
Meta Individual	0,8%	0,3%	1,70	0,17
Plano de Ação Individual	3,9%	3,4%	8,01	0,00
Percepções da Tarefa	3,4%	2,9%	6,96	0,00
Recompensas	1,7%	1,2%	3,46	0,02
Recompensas justas percebidas	1,7%	1,2%	3,45	0,02
Satisfação	2,9%	2,4%	5,88	0,00
Valor da Recompensa	3,6%	3,1%	7,50	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: R2 é o percentual de variância explicada dos modelos. R2 ajust. É o valor do percentual de variância ajustado pelo número de variáveis independentes e tamanho da amostra. F é o valor da estatística F de teste da significância global do modelo. SIG. É o teste global do ajuste do modelo

Ao observar o ajuste das medidas da escala LOV nota-se que os valores são inferiores aos obtidos na escala Rokeach. Pode-se observar tal resultado comparando os valores dos R2 ajustados de ambas as escalas conforme segue a próxima tabela.

TABELA 18 - R2 ajustado dos modelos de regressão: escalas Rockeach e LOV como Vis

VARIÁVEIS DEPENDENTES	ROCKEACH	LOV	MEDIA
Desempenho (Realização)	5,90%	2,30%	4,10%
Esforço percebido	3,60%	3,10%	3,35%
Esforço	5,00%	2,70%	3,85%
<i>Feedback</i>	7,20%	4,10%	5,65%
Habilidade e Características	7,50%	3,90%	5,70%
Meta Individual	2,20%	0,30%	1,25%
Plano de Ação Individual	7,60%	3,40%	5,50%
Percepções da Tarefa	5,10%	2,90%	4,00%
Recompensas	2,70%	1,20%	1,95%
Recompensas justas percebidas	5,20%	1,20%	3,20%
Satisfação	5,80%	2,40%	4,10%
Valor da Recompensa	4,90%	3,10%	4,00%
MÉDIA	5,23%	2,55%	3,89%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta tabela observa-se que em média os modelos de previsão que utilizam a escala Rokeach conseguem prever em média 5,23% da variação contra 2,55% da escala LOV, *mesmo quando se ajusta os resultados pelo diferente número de dimensões de escala*. Ainda sim, pode-se observar o número de dimensões significativas no modelo de regressão múltipla expresso na tabela seguinte.

TABELA 19 - Pesos padronizados de regressão: escala LOV como Vis

CONSTRUTOS	Busca por excitação	Harmonia & Transcendência (LOV)	Segurança
Desempenho (Realização)	0,158 (p<0,01)	0,024 (p=0,665)	-0,006 (p=0,913)
Esforço percebido	0,181 (p<0,01)	0,052 (p=0,350)	-0,044 (p=0,436)
Esforço	0,147 (p<0,01)	0,081 (p=0,148)	-0,034 (p=0,548)
<i>Feedback</i>	0,183 (p<0,01)	0,044 (p=0,426)	0,009 (p=0,872)
Habilidade e Características	0,150 (p<0,01)	-0,011 (p=0,840)	0,099 (p=0,079)
Meta Individual	0,098 (p=0,042)	0,026 (p=0,646)	-0,058 (p=0,312)
Plano de Ação Individual	0,186 (p<0,01)	-0,010 (p=0,861)	0,028 (p=0,623)
Percepções da Tarefa	0,157 (p<0,01)	-0,038 (p=0,492)	0,075 (p=0,185)
Recompensas	0,121 (p=0,012)	0,072 (p=0,199)	-0,085 (p=0,136)
Recompensas justas percebidas	0,129 (p<0,01)	0,037 (p=0,510)	-0,042 (p=0,460)
Satisfação	0,122 (p=0,011)	0,141 (p=0,012)	-0,116 (p=0,041)
Valor da Recompensa	0,182 (p<0,01)	0,067 (p=0,229)	-0,063 (p=0,260)

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: Na tabela mostrasse os pesos padronizados de regressão e os valores p de cada peso. Os valores significativos (p<0,05) estão em negrito na tabela.

Os resultados parecem convergir a ideia de que a escala Rokeach se apresenta como superior a LOV em termos de prever diferenças nas variáveis constantes no modelo de pesquisa.

7.2.13 Comparação das variáveis do modelo por organização pesquisada

Para comparar diferenças tanto nas variáveis do modelo de pesquisa por cada organização pesquisada, aplicou-se um teste t tradicional para verificar diferenças entre as médias dos grupos. Na tabela em sequência apresentam-se as diferenças entre as médias da organização A (SES) e a organização B (Ver anexo C - SIGLAS).

TABELA 20 - Médias e desvio padrão das organizações

VARIÁVEIS	ORGANIZAÇÃO			
	A		B	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
F1_ROCK Benevolência	8,1	(1,4)	8,4	(1,3)
F2_LOV Busca por excitação	6,9	(2,3)	7,8	(1,9)
F3 Desempenho (Realização)	5,7	(2,4)	7,2	(2,3)
F4 Esforço percebido - Probabilidade da recompensa	5,3	(2,8)	6,7	(2,3)
F5 Esforço	7,2	(2,5)	8,0	(1,8)
F6 <i>Feedback</i>	5,3	(2,8)	7,0	(2,3)
F7 Habilidade e Características	7,0	(2,0)	8,0	(1,8)
F8_ROCK Harmonia & Transcendência	8,8	(1,2)	8,8	(1,2)
F9_LOV Harmonia & Transcendência (LOV)	8,9	(1,4)	8,8	(1,4)
F10 Meta Individual	6,4	(2,5)	6,9	(2,3)
F11_ROCK Materialismo	8,2	(1,3)	8,3	(1,1)
F12 Plano de Ação Individual	5,8	(3,2)	6,9	(2,7)
F13 Percepções da Tarefa	6,6	(2,2)	7,7	(1,7)
F14 Recompensas	4,8	(2,6)	6,0	(2,7)
F15 Recompensas justas percebidas	4,3	(2,7)	5,6	(2,8)
F16_ROCK Responsabilidade	9,1	(,9)	9,2	(,8)
F17 Satisfação	5,1	(2,5)	5,6	(2,8)
F18_ROCK Salvação	7,5	(2,1)	7,9	(1,8)
F19_LOV Segurança	8,5	(1,6)	9,0	(1,3)
F20 Valor da Recompensa	5,4	(2,7)	6,3	(2,6)

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os casos em negrito não são significativos.

Na tabela anterior pode ser constatado que a organização B tende a ter médias superiores em praticamente todas as variáveis da pesquisa. Importa ressaltar que foi aplicado o teste para verificar entre as médias dos grupos e os resultados demonstraram haver diferenças para

praticamente todas as variáveis exceto aquelas destacadas em negrito na tabela precedente. O nível de significância foi de 5% ($p < 0,05$). Os valores marcados em negrito representam aquelas variáveis em que não ocorrem diferenças significativas.

Para identificar quais variáveis efetivamente diferenciam os grupos foi aplicada a regressão logística. Inicialmente as variáveis do modelo foram usadas como preditoras, sendo que um segundo modelo aplicou-se a divisão dos segundo valores.

O modelo de regressão logística é utilizado quando se deseja explicar uma variável dependente binária usando um conjunto de variáveis independentes (explicativas) que podem de natureza qualitativa ou quantitativa. Neste modelo pode-se obter a razão de chances que indica a chance proporcional de um caso se enquadrar em grupo para cada desvio padrão acima da média global da variável. Aplicando a chance proporcional (OR-1) tem-se uma regra geral que indica valores positivos como aumentando a chance de um resultado positivo (grupo com código positivo) e negativo indicando a chance maior de pertencer ao grupo classificado como zero.

Em um modelo multivariado, o efeito de todas as variáveis são considerados simultaneamente, controlando os efeitos separados de cada grupo, de modo que o efeito de uma variável representa seu controle sob demais. Isto significa que apesar de uma inspeção univariada representar um efeito positivo para alguns grupos, este sinal pode-se inverter quando se controla efeito das variáveis, tal como ocorreu neste estudo.

O modelo logístico não faz qualquer suposição acerca da normalidade das distribuições, sendo, portanto, mais robusta a violação deste pressuposto que a análise discriminante. Para verificar a aderência do modelo aos dados empregou-se o Teste de Hosmer_Lemeshow (testa a hipótese nula de que o modelo não se ajusta) e a medida de R² de Nagelkerke, medida análoga ao R² da regressão.

Outros pressupostos avaliados foram a multicollineriedade (não considerada grave devido aos valores VIF menores que 10), linearidade da função logística e variáveis contínuas (teste de Box-Tidwell) e ausência de *outliers* (os casos multivariados não afetaram os resultados do modelo). Considerando a avaliação destes pressupostos chegou-se aos resultados das variáveis do modelo de pesquisa.

TABELA 21 - Modelo logístico: comparação organização A e B

VARIÁVEIS	B	S.E.	SIG.	EXP(B)	IC 95%	
					LI	LS
Desempenho (Realização)	0,27	0,09	0,00	1,30	1,09	1,56
Esforço percebido - Prob.Rec.	0,14	0,06	0,02	1,15	1,02	1,29
<i>Feedback</i>	0,18	0,07	0,01	1,20	1,05	1,37
Percepções da Tarefa	0,17	0,07	0,02	1,18	1,02	1,36
Recompensas	0,24	0,08	0,00	1,27	1,08	1,50
Recompensas justas percebidas	0,23	0,06	0,00	1,26	1,11	1,43
Satisfação	-0,63	0,10	0,00	0,53	0,44	0,65
Valor da Recompensa	-0,19	0,08	0,01	0,83	0,71	0,96
Constant	-1,68	0,43	0,00	0,19		

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: a) $R^2=0,272$; teste de Hosmer e Lemeshow ($p=0,142$).

Considerando os valores dos Exp (B) e a classificação do grupo zero (organização A) e um (Organização B), pode-se inferir quais grupos detêm maiores médias em cada grupo. Assim valores de Exp(B) maiores que um, indicam que indivíduos com maiores valores daquela variável são mais comuns na organização B. De forma similar, valores de Exp(B) menores que um, indicam que indivíduos com maiores valores daquela variável são mais comuns na organização A. mostrasse que para a maioria das variáveis indivíduos da organização A tendem a ter maiores médias. Por outro lado algumas inversões de valores foram encontradas.

O controle dos efeitos das demais variáveis no modelo logístico mostra que o valor da recompensa é menor na organização pública do que na organização privada. O mesmo ocorre para a satisfação, que tende a ser superior em indivíduos da organização A (devido ao sinal negativo). Isto demonstra que indivíduo da organização publica tendem a perceber menor valor nas recompensas obtidas, talvez pela prática menos usual de incentivos desta natureza neste setor, representando um diferencial mais atual que gera maior percepção de valor nas recompensas deste grupo. A satisfação também a ser superior na organização A, quando se controla os demais efeitos. Verifica-se pelo tamanho dos pesos (B) que a satisfação parece ser o principal fator que diferencia os grupos, pois o peso desta variável (-0,63) é maior neste grupo. Outros fatores com alto poder discriminatório foram as Recompensas e as Recompensas justas percebidas, todas com maiores valores na organização B.

O poder preditivo do modelo foi elevado, com R^2 de 27,2% e teste de Hosmer e Lemeshow não significativo. Em sequência foi feita a análise para as dimensões de valor (LOV e ROKEACH).

TABELA 22 - Modelo logístico: comparação organização A e B - valores

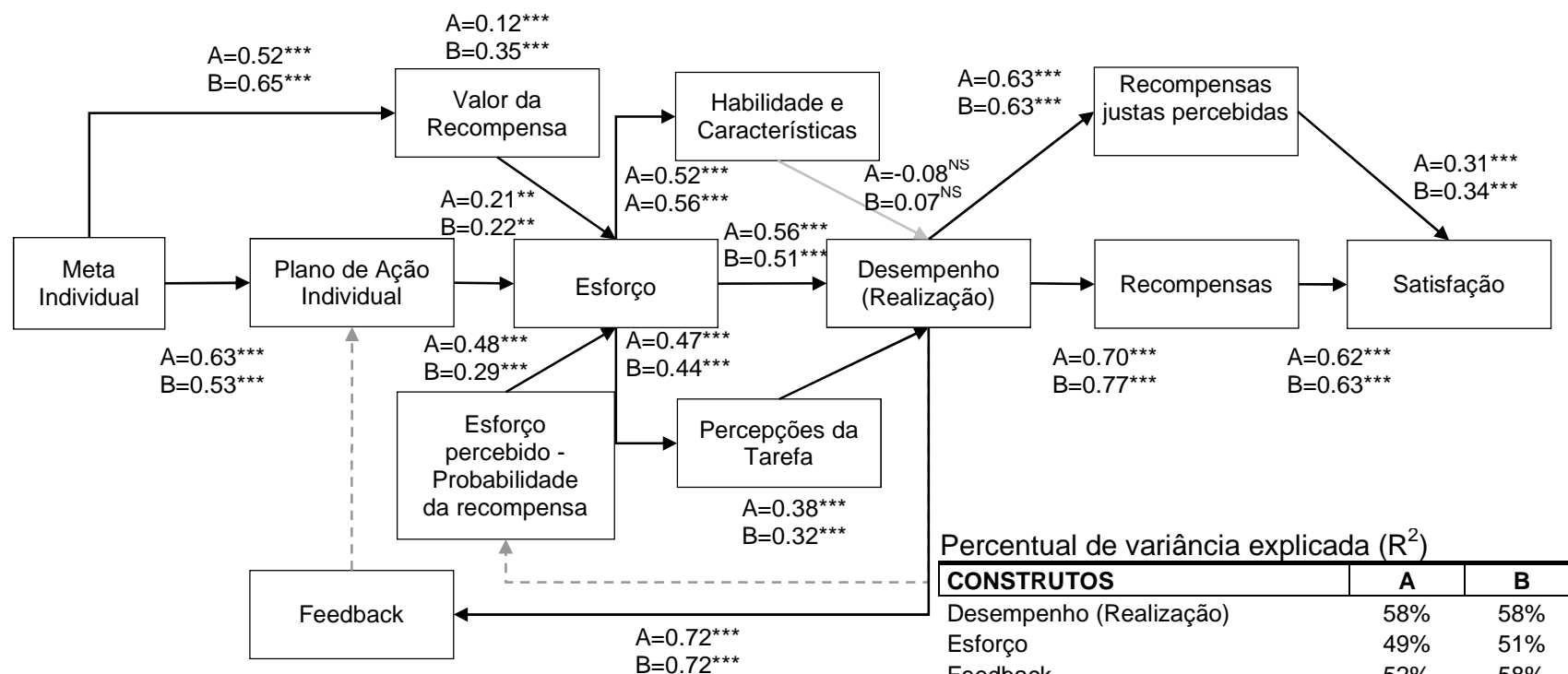
VARIÁVEIS	B	S.E.	SIG.	EXP(B)	IC 95%	
					LI	LS
Busca por excitação (LOV)	0,25	0,06	0,00	1,29	1,15	1,44
Harmonia & Transcendência (LOV)	-0,63	0,12	0,00	0,53	0,42	0,67
Segurança (LOV)	0,48	0,10	0,00	1,61	1,33	1,96
Constant	0,64	0,73	0,38	1,90		

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: a) $R^2=0,145$; teste de Hosmer e Lemeshow ($p=0,365$).

Os resultados do modelo logístico mostraram que somente as escalas LOV foram efetiva para prever a organização do respondente. Enquanto indivíduos da organização B tendem a maiores médias das dimensões “Busca por excitação (LOV)” e “Segurança (LOV)” indivíduos da organização tendem a maiores valores da escala Harmonia e transcendência. Isto mostra que indivíduos da organização privada tendem uma busca maior para “Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)” e maior segurança; os indivíduos da organização privada tendem a se preocuparem mais em estar bem consigo mesmo, independente da opinião dos outros. O modelo teve poder preditivo médio, com 14,5% de variância explicada e teste HL não significativo.

Em sequência foi feito o teste para verificar diferenças entre os pesos do modelo de pesquisa em cada organização. Os pesos foram estimados para cada subamostras e representados pelas letras A e B.



Percentual de variância explicada (R^2)

CONSTRUTOS	A	B
Desempenho (Realização)	58%	58%
Esforço	49%	51%
Feedback	52%	58%
Habilidade e Características	27%	32%
Plano de Ação Individual	40%	28%
Percepções da Tarefa	22%	19%
Recompensas	49%	60%
Recompensas justas percebidas	40%	40%
Satisfação	75%	82%
Valor da Recompensa	27%	43%

Notas;

***Significativo ao nível de 0,1% unicaudal ($p < 0,001$)

**Significativo ao nível de 1% unicaudal ($p < 0,01$)

NS indica um peso não significativo.

O R^2 corresponde ao percentual de variância explicada.

As setas pontilhadas não foram estimadas no modelo do

PLS por representarem ciclos que não podem ser

FIGURA 8 - Modelo de pesquisa: estimativas obtidas no PLS - comparação entre as organizações

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar as diferenças entre os pesos padronizados por grupo aplicou-se o teste de Fisher Z. Os resultados dos testes de significância são apresentados na tabela em sequência:

TABELA 23 - Pesos padronizados por organização

CONST. INDEPE		CONST. DEPE	A	B	TESTE Z	SIG.
Desempenho	⇒	<i>Feedback</i>	0,720	0,763	0,86	0,39
Desempenho	⇒	Recompensas	0,698	0,780	1,05	0,29
Desempenho	⇒	Rec. justas percebidas	0,636	0,640	0,69	0,49
Esforço percebido P. Rec.	⇒	Esforço	0,480	0,301	1,99	0,05
Esforço	⇒	Desempenho	0,564	0,503	1,02	0,31
Esforço	⇒	Habilidade e Características	0,519	0,573	0,98	0,33
Esforço	⇒	Percepções da Tarefa	0,464	0,449	0,76	0,45
Habilidade e Características	⇒	Desempenho	-0,083	0,072	2,00	0,05
Meta Individual	⇒	Plano de Ação Individual	0,633	0,531	1,25	0,21
Meta Individual	⇒	Valor da Recompensa	0,525	0,655	1,43	0,15
Plano de Ação Individual	⇒	Esforço	0,214	0,218	0,70	0,48
Percepções da Tarefa	⇒	Desempenho	0,378	0,329	1,00	0,32
Recompensas	⇒	Satisfação	0,613	0,630	0,76	0,45
Rec. justas percebidas	⇒	Satisfação	0,315	0,343	0,86	0,39
Valor da Recompensa	⇒	Esforço	0,113	0,337	2,57	0,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode ser constatado em negrito na tabela precedente aqueles casos em que as diferenças entre as organizações se mostraram significativamente diferentes segundo teste Fisher Z. Apesar do valor de “Habilidade e Características ⇒ Desempenho” ter mostrado diferenças entre as organizações, o mais adequado é ignorar tais valores, pois tais casos têm pesos não significativos em ambas sub-amostras. Portanto, as diferenças encontradas entre as organizações foram de “Valor da Recompensa → Esforço” e “Esforço percebido → Esforço”.

A relação “Valor da Recompensa → Esforço” é mais forte na organização B em relação a organização A, demonstrando que na organização privada a percepção de que as recompensas tem valor leva a maior esforço por parte do funcionário. Isto pode ocorrer

devido a presença de mecanismo formais de incentivos, tais como remuneração variável e possibilidades de crescimento. Por tais características estarem mais presentes em um ambiente privado, isto pode influenciar os funcionários maiores esforços buscando obter maiores recompensas, enquanto no ambiente público a percepção de que o esforço não foi recompensado gera menor esforço.

Já a relação “Esforço percebido \rightarrow Esforço” é mais forte na organização A, demonstrando que, se o funcionário público perceber uma maior probabilidade de recompensa (o que vimos ser bem inferior no caso da organização pública) ele tenderá a se esforçar mais.

Em suma na organização privada a percepção do valor das recompensas gera maior esforço do funcionário. Na organização pública a percepção de que o esforço foi recompensado é que gera maior esforço (o que se mostrou fraco na organização estudada).

7.2.14 Comparação de perfis dos respondentes

Para identificar se indivíduos com diferentes perfis demográficos ou funcionais apresentam diferentes tendências em termos das variáveis do modelo ou os valores, aplicou-se dois procedimentos. No primeiro empregou-se a técnica CHAID para verificar quais variáveis demográficas explicam diferenças nas variáveis do modelo e valores. Adicionalmente aplicou-se a correlação de *Spearman* (ordinal) para verificar a relação entre variáveis como idade, número de filhos e escolaridade com as variáveis previamente citadas. Os resultados são apresentados por meio dos coeficientes que variam entre -1 e +1 sendo que quanto maior os valores em termos absolutos maior a força de associação. Os valores significativos estão marcados com * ($p < 0,05$) ou ** ($p < 0,01$). Tais resultados se encontram nos anexos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentados as considerações finais que refletem o conhecimento adquirido sobre o tema e modelo de pesquisa, com ênfase no modelo testado, as distinções entre organizações e a influência dos valores pessoais.

8.1 Conclusões sobre o problema de pesquisa

Com relação ao modelo de pesquisa testado na amostra global, observou-se que a maior parte das relações previstas na literatura foram suportadas pelos dados.

Conforme sugere a literatura revisada, os colaboradores em uma organização devem ter metas individuais, essa meta deve ser clara, desafiadora, porém atingível e deve ser negociadas com o funcionário (LOCKE; LATHAM, 2006; BANDURA, 1986). Ela também deve guiar a elaboração de um plano de ação individual que deve definir tarefas específicas a fim de garantir o atingimento da mesma (LOCKE; LATHAM, 2006). Ao se definir a meta, o valor da recompensa que será pago caso a pessoa a atinja deve ser claramente definido (PAVLOV, 1927; SKINNER, 1935; LOCKE; LATHAM, 2006; VROOM, 1964; LAWLER, 1971). Definida a meta e o valor da recompensa, o indivíduo irá avaliar o esforço necessário para atingir a meta e a probabilidade de se alcançar a recompensa (LAWLER, 1971) e isso irá produzir certo nível de esforço (LAWLER, 1971). O esforço, junto com as habilidades e características (LAWLER, 1971; HERZBERG; HACKMAN; OLDHAM, 1976; LOCKE; LATHAM, 2006) do indivíduo e sua percepção da tarefa (LAWLER, 1971) irá gerar um nível específico de desempenho (VROOM, 1964; LAWLER, 1971). O desempenho é avaliado em determinados momentos anteriores ao prazo final da meta e um *feedback* é dado ao colaborador (HERZBERG; HACKMAN; OLDHAM, 1976; LOCKE; LATHAM, 2006; BANDURA, 1986) para que ele ajuste seu plano de ação a fim de melhorar seu desempenho. O nível de desempenho resultante leva às recompensas (PAVLOV, 1927; SKINNER, 1935; LOCKE; LATHAM, 2006; VROOM, 1964; LAWLER, 1971). Cada indivíduo irá perceber a recompensa como justa (LAWLER, 1971) e essa percepção irá

resultar na satisfação de cada um (LAWLER, 1971). O valor da recompensa e a satisfação individual são percebidos de forma diferente por cada indivíduo de acordo com seus valores pessoais (KAHLE, 1983; ROCKEACH, 1968).

Os dados da pesquisa vieram a corroborar com a assertiva dos autores, pois o teste das relações no modelo estrutural mostrou significância estatística em sua grande parte.

Baseado no modelo de Locke e Latham (2006) testou-se a relação positiva que seria esperada entre a meta individual e a elaboração de um plano de ação individual, relação que se mostrou significativa e positiva ($\beta = 0,57$; $p < 0,001$).

Segundo Ivan Pavlov (1927); B. F. Skinner (1935); Locke e Latham (2006); Vroom (1964) e Porter e Lawler III (1968), ao se definir a meta, o valor da recompensa que será pago caso ao indivíduo obtenha sucesso deve ser claramente definido, relação que se mostrou significativa e positiva ($\beta = 0,62$; $p < 0,001$).

Baseado no modelo de Porter e Lawler III (1968) testou-se a relação positiva que seria esperada entre o valor da recompensa e o esforço, relação que se mostrou significativa e positiva ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$). O valor da recompensa, junto com o plano de ação individual ($\beta = 0,22$; $p < 0,01$) e o esforço percebido – probabilidade de recompensa ($\beta = 0,36$; $p < 0,001$) explica em 50% o esforço.

O desempenho foi explicado em 59% pelos construtos percepções da tarefa ($\beta = 0,35$; $p < 0,001$) e esforço ($\beta = 0,51$; $p < 0,001$), ao passo que habilidades e características não se mostraram significativas nessa relação ($\beta = 0,04$; $p > 0,05$).

Baseado no modelo de Herzberg (1981), Hackman e Oldham (1976); Locke e Latham (2006); e Bandura (1986) testou-se a relação positiva que seria esperada entre a desempenho e *feedback*, relação que se mostrou significativa e positiva ($\beta = 0,76$; $p < 0,001$). Porém a variável desempenho não teve relação positiva com o esforço percebido – probabilidade de recompensa.

O *feedback* não mostrou relação positiva, como se esperava, com a definição de um plano de ação individual. Isso pode ser explicado pelo fato da pesquisa ter sido elaborada em um único momento de tempo e não sendo um estudo longitudinal, o que limita o teste de modelos com relações de *feedback*, bem como sua estabilidade (JORESKOG; SORBOM, 1989).

Baseado na teoria de Ivan Pavlov (1927), B. F. Skinner (1935), Locke e Latham (2006), Vroom (1964) e Porter e Lawler III (1968), o nível de desempenho leva às recompensas. Relação que se mostrou significativa e positiva ($\beta = 0,76$; $p < 0,001$).

Confirmando a teoria de Porter e Lawler III (1968), a satisfação foi explicada em 79% pelos construtos recompensa justa percebida ($\beta = 0,32$; $p < 0,001$) e recompensas ($\beta = 0,63$; $p < 0,001$).

Comparando os resultados por organização, a partir da TAB. 13, pode-se notar que existem diferenças notáveis nos valores pessoais dos indivíduos da organização pública (A) e da organização privada (B). Apesar de praticamente todas as diferenças terem sido significativas, observa-se uma maior importância de busca por excitação (escala LOV), em que os indivíduos da organização privada apresentam níveis mais elevados neste valor pessoal. As demais diferenças apontaram maiores valores para a organização privada, mas as diferenças não são significativas do ponto de vista prático.

Pelas comparações das médias também observadas na TAB. 13, percebe-se uma diferença notável nas variáveis do modelo em indivíduos da organização privada e da pública. Os empregados da organização privada (B) apresentam maiores médias que os funcionários da pública (A) principalmente nos construtos desempenho (B= 7,2; A=5,7), esforço percebido – probabilidade de recompensa (B= 6,7; A=5,3), *feedback* (B= 7,0 ; A=5,3), recompensas (B= 6,0 ; A= 4,8) e recompensa justa percebida (B= 5,6 ; A=4,3). Pode-se afirmar que essa diferença se dá por duas razões, uma delas é a característica dos indivíduos que trabalham em cada organização. Quando a única variável dos valores pessoais que se destaca entre os dois grupos é a busca por excitação de LOV entende-se que os indivíduos da organização pública tendem a buscar mais a segurança e não sendo propensos ao risco. Já na organização privada, com indivíduos mais abertos ao risco, à busca por excitação, a relação entre o esforço empregado, e o

nível do resultado alcançado, ficam mais claras, além do que esses indivíduos vêm uma relação mais clara entre apresentar um desempenho superior e, com isso, receber uma recompensa.

A outra razão é a característica da gestão de cada organização. A organização privada, como foi levantado em entrevista com o gerente e em conversas com os operadores, trabalha de forma muito evidente e reforça muito a importância do programa, deixando clara a importância e medindo o desempenho individual, estimulando *feedbacks* e deixando claro para cada indivíduo o seu papel no desempenho global da organização; e como o seu desempenho individual irá garantir a remuneração variável ao final do programa.

Quanto ao modelo testado por organização (público e privado) observa-se que houve algumas diferenças notáveis entre os pesos na relação de motivação, mas a maior parte das relações parece atuar de forma similar independente da natureza da organização. Isso significa que o modelo opera de maneira semelhante independente da estrutura e política de recursos humanos adotados nas organizações. Isso reforça que a relação remuneração variável e motivação dependem da política organizacional e sua expressão sob os construtos presentes no modelo. Isto suporta uma maior generalidade do modelo demonstrando que as relações aqui testadas se comportam de maneira uniforme em diferentes contextos organizacionais.

8.2 Contribuições para teoria

Este estudo permitiu testar um modelo mais amplo de remuneração variável e sua relação com a motivação. O modelo de pesquisa foi baseado em Porter e Lawler III (1968) com os construtos valor da recompensa, esforço percebido - probabilidade de recompensa, habilidades e características, percepção da tarefa, desempenho, recompensas, recompensa justa percebida e satisfação. Porém outros importantes construtos de autores que também são referência no tema foram incorporados ao modelo como as metas individuais de Locke e Latham (2006) e Bandura (1986), a utilização do plano de ação individual como ferramenta para direcionar os esforços de Locke e Latham (2006), e a utilização de *feedbacks* a fim de corrigir o rumo em caso de desvio e

manter o indivíduo em direção à meta de Herzberg (1981), Hackman e Oldham (1976); Locke e Latham (2006) e Bandura (1986). Os resultados da pesquisa vieram a validar o modelo proposto pois o teste das relações no modelo estrutural mostrou significância estatística em sua grande parte.

O estudo mostrou que os valores pessoais influenciam as variáveis do modelo de pesquisa com destaque especial para excitação que tem influência na motivação, porém são pouco importantes pois somente uma variável mostrou influência significativa. Isso mostra que variáveis do ambiente parecem ser mais relevantes do que fatores individuais no caminho entre políticas de RV e a motivação.

8.3 Contribuições para a prática

Como o resultado dos dados de pesquisa apresenta certa possibilidade de generalização, independentemente da natureza da organização (pública ou privada), pode-se afirmar que se as organizações públicas conseguissem adotar um modelo similar ao modelo das organizações privadas os resultados seriam similares. Ou seja, existem evidências de que em se adotando uma política de gestão da remuneração variável compatível ao das organizações privadas com a definição clara de metas individuais, com critérios (valores e prazos) bem definidos, e planos de ação detalhando poder-se almejar resultados compatíveis em termos motivacionais, o resultado motivacional nos indivíduos seria similar ao da organização privada. Aqui cabe-se uma nota de cautela, já que outros elementos (como a estabilidade), não estando integrados no modelo (isto é, são constantes no modelo de pesquisa), podem tornar mais fracas as ações oriundas da implementação de um plano de RV. Deste modo, apesar de o modelo demonstrar que alcançando níveis compatíveis nas variáveis exógenas (como a definição de metas) gerar resultados similares em termos de desempenho, pode-se ter maior dificuldade em alcançar o mesmo nível de sedimentação das políticas de RV. Isso implica que no âmbito público pode ser mais árduo galgar o mesmo nível de aplicabilidade de estratégias de RV observadas no setor privado.

8.4 Limitações do estudo

Este estudo apresentou como limitação a amostragem por conveniência, sendo escolhidas para a pesquisa duas organizações que atuam na região metropolitana de Belo Horizonte onde se tinha acesso e se conseguiu permissão para aplicar a pesquisa. Isso limita a generalização dos resultados encontrados a outras organizações, considerando as especificidades dos setores públicos e privados em diferentes regiões do país ou mesmo setores da economia.

O estudo incorporou os valores pessoais no estudo da motivação e remuneração variável porém teve como limitação utilizar apenas o modelo de LOV e Rockeach, não utilizando outros fatores individuais como estilo de vida, personalidade, psicografia, etc. Isto significa que outras variáveis psicográficas podem ser relevantes para explicar diferenças no modelo.

O fato de ter sido utilizado uma coleta num período único de tempo torna pouco apropriada a estimativa de relações recíprocas como o *feedback* para o plano de ação individual, pois espera-se que o desempenho no futuro leve a um novo *feedback* que irá gerar um novo plano de ação individual. Como os dados foram coletados em um único período essa relação não pode ser plenamente testada. Além disso, a organização privada estava passando por várias mudanças recentes como a mudança do grupo controlador que foi quem implantou o novo plano de remuneração variável que estava funcionando a apenas um ciclo, ou seja, havia sido totalmente implementado mas os funcionários só haviam participado até então uma única vez, o que pode influenciar na percepção do plano dependendo dos resultados pontuais daquele ano.

8.5 Sugestões para pesquisas futuras

É sugerido para estudos futuros a utilização de amostragem probabilística, com uma maior número de organizações, o que irá permitir uma maior generalização dos resultados encontrados. Além disso, deve-se utilizar outros valores individuais como a

segmentação psicográfica proposta por Finotti (2004) que propôs um modelo de segmentação psicográfica mais adaptada aos valores dos brasileiros.

Além disso recomenda-se fazer um estudo longitudinal onde ficaria mais apropriada a estimativa de relações recíprocas como o *feedback* para o plano de ação individual, pois seria possível medir como o *feedback* influenciou o desempenho futuro. Além disso possíveis distorções na percepção dos funcionários poderiam ser percebidas, como por exemplo a satisfação muito elevada em um ano em que a organização Bateu recordes ou o contrário, apesar do modelo funcionar bem, em um ano de resultados pífios onde a remuneração foi baixa gerando a insatisfação dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J.S. Inequity in social exchange. **Adv. Exp. Soc. Psychol**, v. 62, n. 335-343, 1965. *apud* ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management and practice**. 10. ed. London, England: Kogan Page, 2006. p.254.

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 2. p. 142 – 175, May 1969.

ANDERSON, N. H. Likableness ratings of 555 personality-traits words. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 9, p. 272-279, 1968. *apud* BEARDEN, William O.; NETEMEYER, Richard G. **Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behaviour research**. 2nd ed. London: Sage, 1999. p. 121-122.

ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management and practice**. 10. ed. London, England: Kogan Page, 2006.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjaj; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative science Quartely**, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.

BALKIN, D.R.; GÓMEZ-MEJÍA, L. R. **Compensation, organizational strategy, and firm performance (south-western series in human resources management)**. Cincinnati: Thomson South-Western, 1992.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BARRETO, Ranieri Muricy; PADUA NETO, Antonio de. Participação nos lucros e resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia. **A Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 167-177, dez. 2002.

BEARDEN, William O.; NETEMEYER, Richard G. **Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behaviour research**. 2nd ed. London: Sage, 1999.

BECKER, G. S. **The economic approach to human behavior**. Chicago: University to Chicago Press, 1976. *apud* MARTOCCHIO, Joseph J. **Strategic compensation: a human resource management approach**. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOLLEN, K.A. **Structural Equations with Latent Variables**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1989.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 10101, de 19 de dezembro de 2000**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L10101.htm>>. Acesso em: 20 maio 2011.

BRASIL.. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20 maio 2011.

CAMARGOS, M. A; HELAL, D. H. Remuneração executiva, desempenho econômico-financeiro e a estrutura de governança corporativa de empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Resumo de Trabalhos do 31º Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. 8. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1999.

CARVALHO NETO, Antônio. A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo com quatro setores dinâmicos da economia brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 195-214, jan./abr. 2001.

CHIN, W.W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G.A. (Ed.). **Modern methods for business research**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998. p. 295-336.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 8th ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

DUARTE, José Dias; ESPERANÇA, José Paulo; CURTO, Carlos Manuel Coelho. Determinantes da remuneração variável nas empresas portuguesas. **Revista Alcance**, São Paulo, v.13, n.3, 2006.

DUCATI, Erves; VILELA, Ednaldo Souza. A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25, 2001, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2001.

ENGEL, James F ; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

FEATHER, Norman T. **Values in the education and society**. New York: Free Press, 1975.

FINOTTI, Marcelo A. **Estilos de vida: uma contribuição ao estudo da segmentação de mercado**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FISHMAN, J. A.; GUALGUERA, T. **Introduction to test construction in the social and behavioral sciences: practical guide**. Lanham, Maryland: Rowman & Little Field, 2003.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 440–452, 1982.

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

FURTADO, Raquel Alves; PENA, Roberto Patrus Mundim. Empregados-acionistas: a visão de quem trabalha na Promon sobre as práticas de gestão participativa da empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

GADOT, Eran Vigoda; ANGERT, Larisa. Goal setting theory, job feedback, and job: lessons from a longitudinal study. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 29, n. 2, p. 119-128, 2007.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of theory. **Organization Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.
HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares analysis. **Understanding Statistics**, v. 3, n. 4, p.283–297, 2004.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

HERZBERG, F. The motivation: higiene theory. In: VROOM, V.; DECI E. (Org.), **Management and motivation**. New York: Penguin. 1981. p. 86-90.

HUNT, Shelby D. **Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., 2002

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. **Lisrel 7: a guide to the program and applications**. 2nd ed. Chicago : SPSS, 1989

KAHLE, L.R. (Ed.). **Social values and social change: adaptation to life in America**. New York: Praeger, 1983.

KAHLE, L.R.; BEATTY, Sharon E.; HOMER, Pamela. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). **Journal of Consumer Research**, v. 13, p. 405-409, 1986.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. A bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KRAUTER, Elizabeth. Planos de remuneração variável atrelados ao EVA: um estudo de caso. **Revista Alcance**, São Paulo, v. 12, n.2, 2005.

KRAUTER, Elizabeth. A Relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor: um estudo com empresas industriais de grande porte. **Revista Alcance**, São Paulo, v. 14, n.1, 2007.

LAWLER, E. E. **Pay and Organizational effectiveness: a psychological view**. New York: McGraw-Hill Book Co, 1971

LOCKE, E. I. Linking goals to monetary incentive. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 4, 2004.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, 2002.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. New directions in goal-setting theory. **Current Directions in Psychological Science**, v. 15, n. 5, 2006.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n.1, p.159-166, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTOCCHIO, Joseph J. **Strategic compensation: a human resource management approach**. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARX, R.; SOARES, João Paulo Faleiros . A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas na produção. **Gestão e Produção (UFSCar)**, Florianópolis, v. 15, p. 215-230, 2008.

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-96, 1943.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. Nova York: Harper and Row, 1954.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princenton: Van Nostrand, 1961.

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

MUTHÉN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v. 38, p.171-189, 1985.

NADLER, David A.; HACKMAN, J.; LAWLER III, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. London: Sage, 2003.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVA, Eduardo de Camargo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Conselheiros, CEO'S e diretores: há alinhamento entre nomeação, sucessão e avaliação com o sistema de remuneração praticado? **Revista Alcance**, São Paulo, v. 14, n. 2 , 2007.

OLIVEIRA, Lúcia M. B.; TINÉ, Roberto, P. V. Satisfação dos funcionários com o sistema de remuneração variável do banco do Brasil: um estudo no estado de Pernambuco. . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

PAVLOV, I. P. **Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex**. Translated and Edited by G. V. Anrep. London: Oxford University Press., 1927.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para Ciências Sociais: complementaridade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2000.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E. **Managerial attitudes and performance**. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1968.

REIS NETO, M. T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

REIS NETO, M. T. ; MARQUES, Antônio Luiz. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 05-17, jan./mar. 2004.

RETO, L.; CRUZ, Jorge; LOPES, A. Liderança política-personalidades, conjuntura e representações. **Revista de Gestão**, Lisboa, v. 8, p. 13-17, 1989.

ROKEACH, M. **Beliefs, attitudes, and values**. San Francisco: Jossey-Bass, 1968.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press. 1973.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa. São Paulo: Atlas, 2000.

RYNES, Sara L.; GERHART, Barry. Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. **Annual Review of Psychology**, v. 56, p. 571-600, 2004.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração - RAUSP 2009.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIELDS, John. **managing employee performance and reward**: concepts, practices, strategies. Melbourne: Cambridge University Press, 2007.

SKINNER, B. F. The generic nature of the concepts of stimulus and response. **Journal of General Psychology**, v. 12, p. 40-65, 1935.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage, 2008.

SPECTOR, P. E. **Summated rating scale construction**: an introduction. London: Sage, 1992.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1991.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3th ed. New York: HarperCollins, 2001.

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas**: incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: LTr, 1999.

VASCONCELOS, Kleber Albuquerque; SILVA, Georgina Alves Vieira. A aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced

Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

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

WOOD Júnior, T. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das organizações de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Júnior, T.; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo, Atlas. 2004.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

APÊNDICE – Árvores de classificação por variável

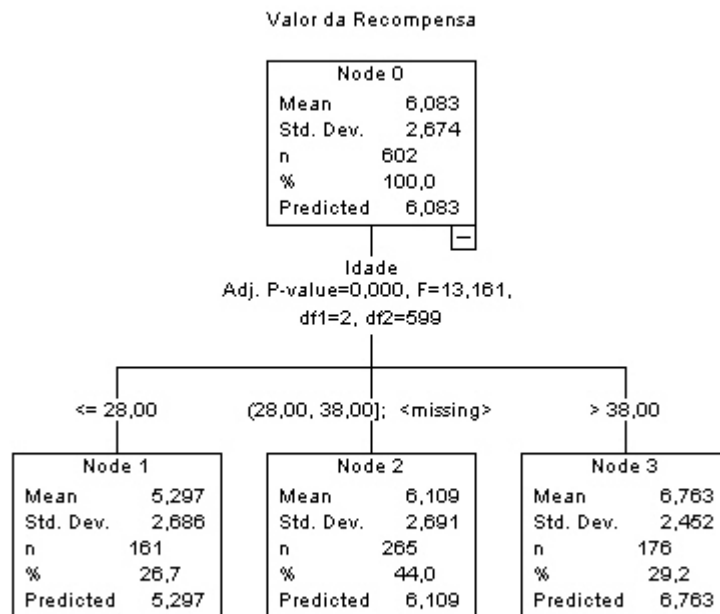


FIGURA 9 - Valor da recompensa
Fonte: Dados da pesquisa.

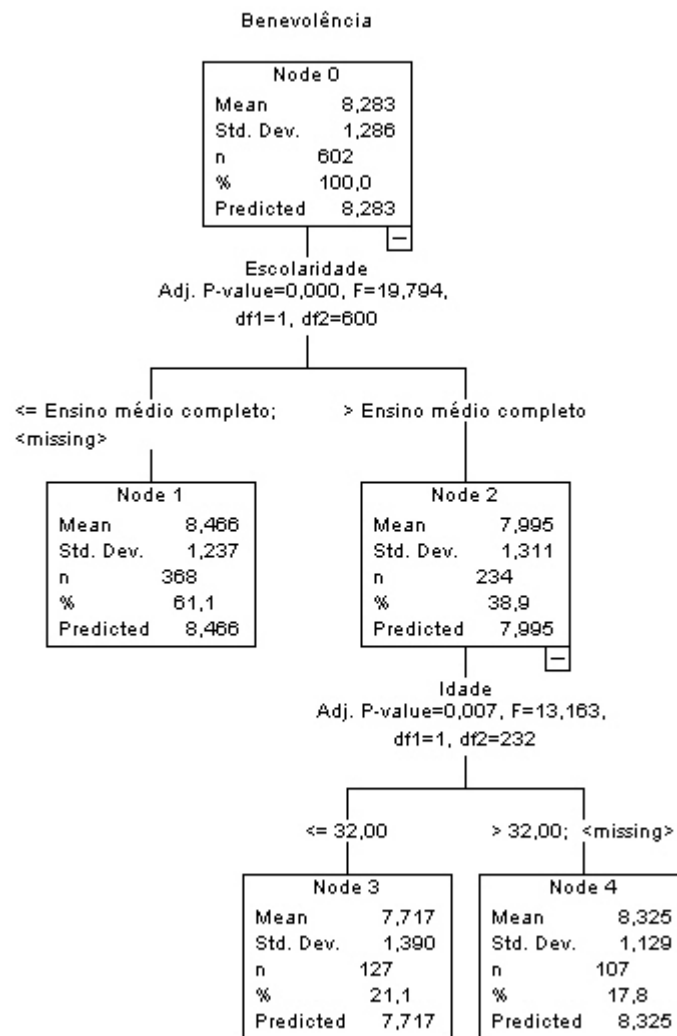


FIGURA 10 – Benevolência

Fonte: Dados da pesquisa.

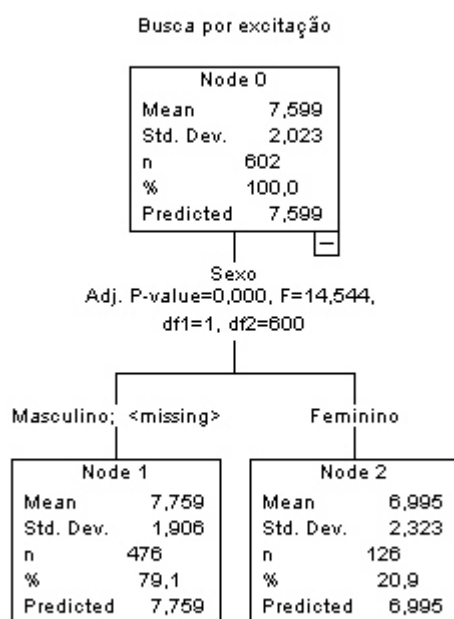


FIGURA 11 - Busca por excitação
Fonte: Dados da pesquisa.

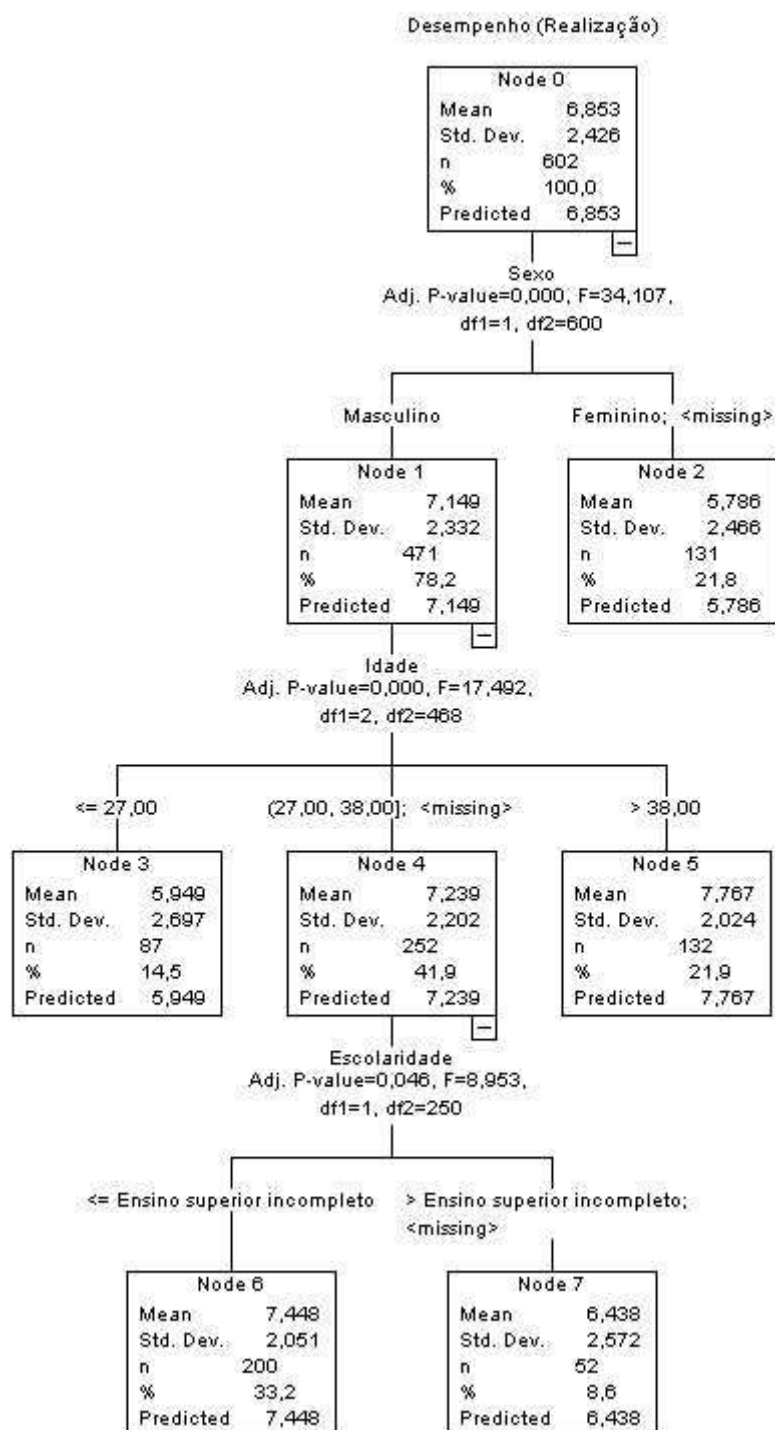


FIGURA 12 - Desempenho (realização)
 Fonte: Dados da pesquisa.

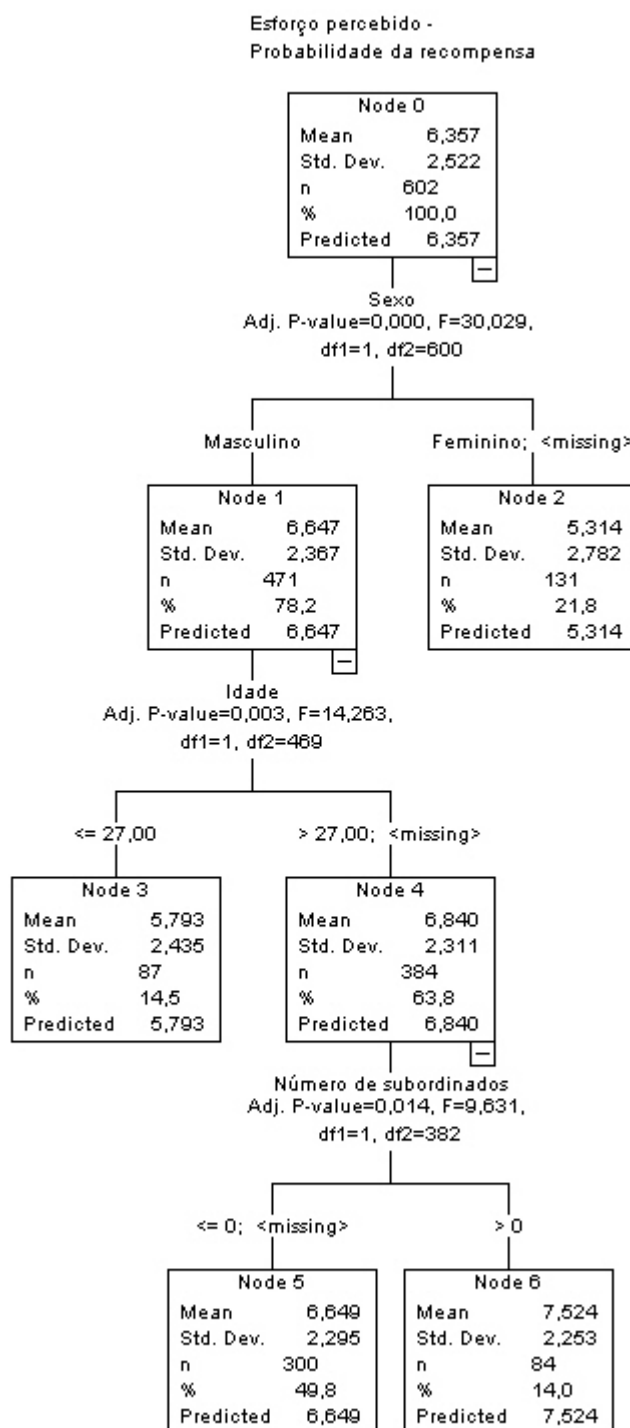


FIGURA 13 - Esforço percebido - probabilidade de recompensa
Fonte: Dados da pesquisa.

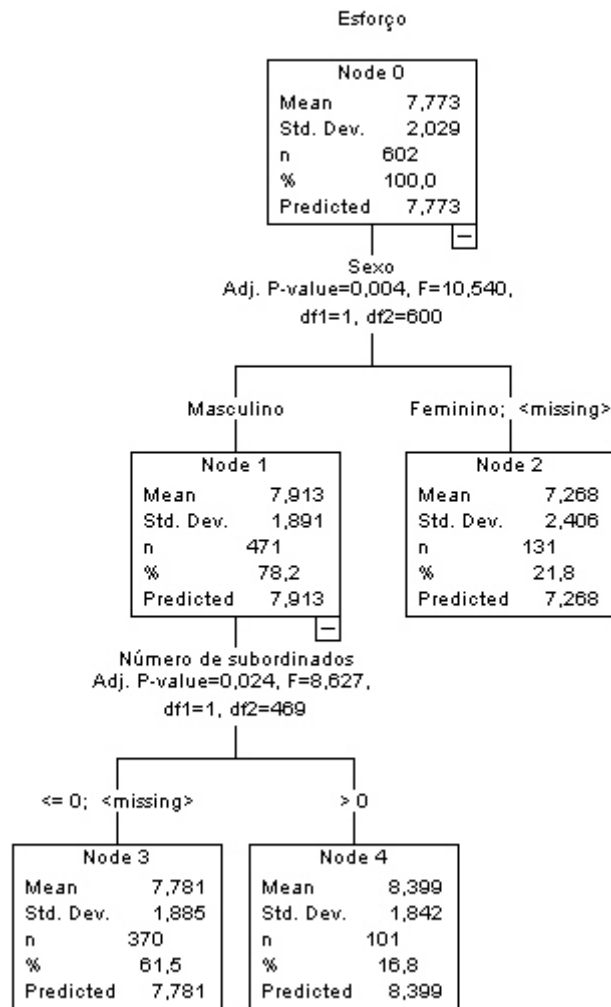


FIGURA 14 - Esforço
Fonte: Dados da pesquisa.

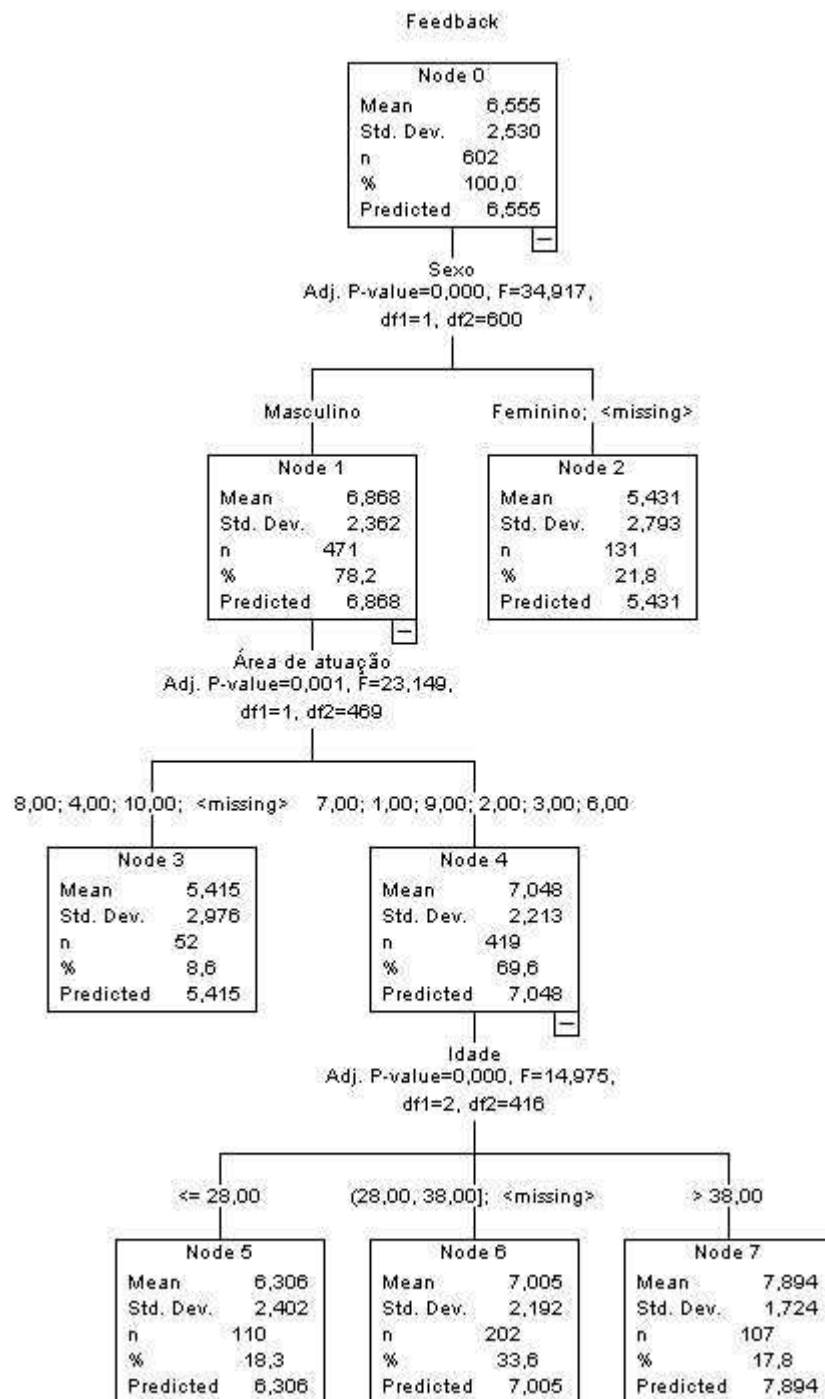


FIGURA 15 – Feedback
Fonte: Dados da pesquisa.

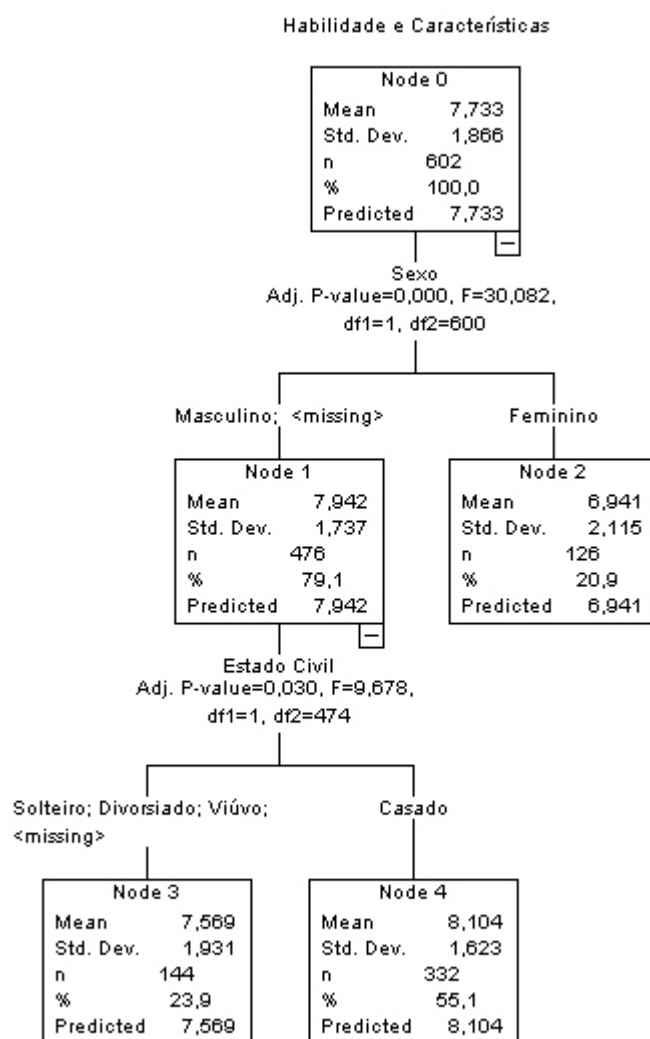


FIGURA 16 - Habilidade e características

Fonte: Dados da pesquisa.

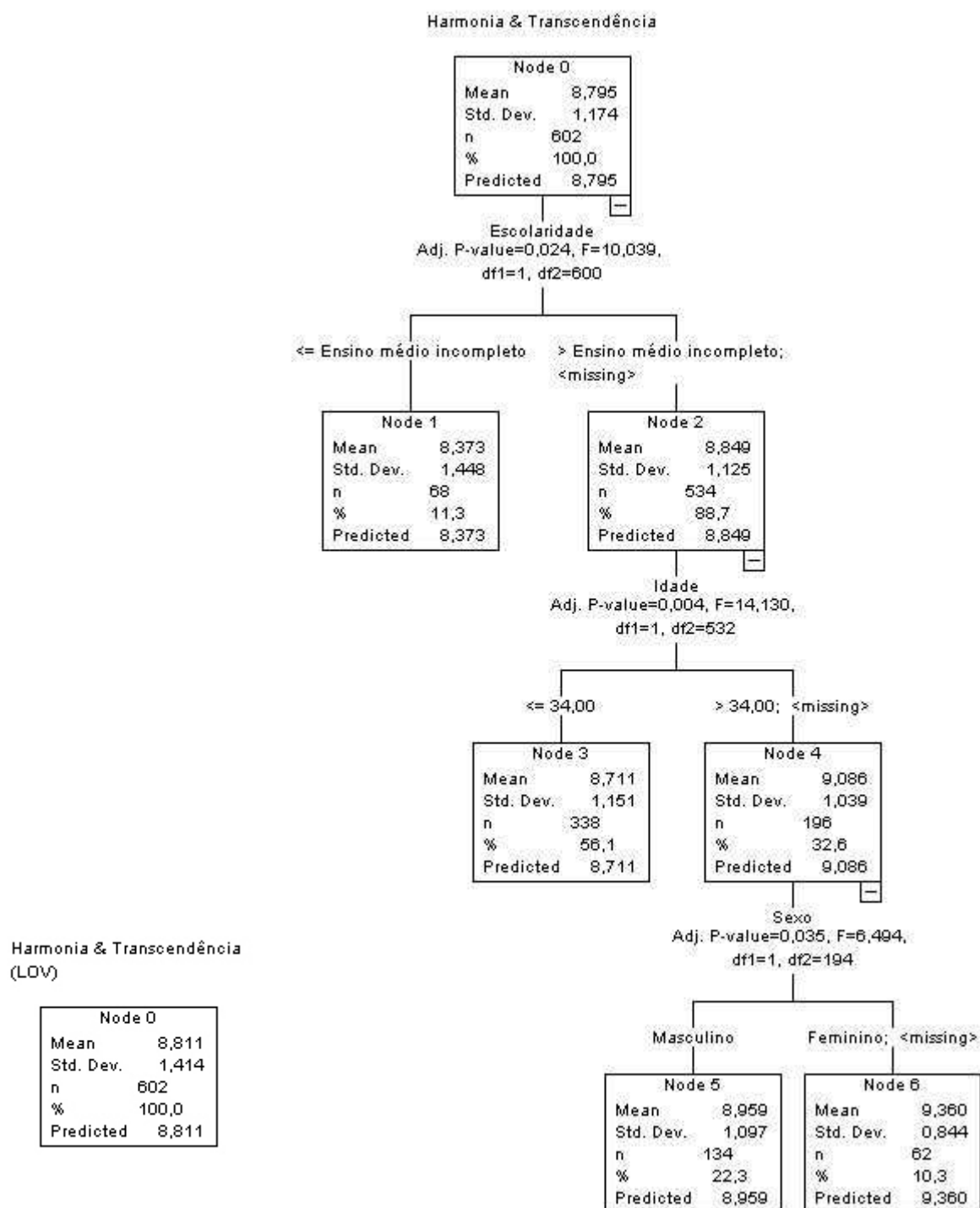
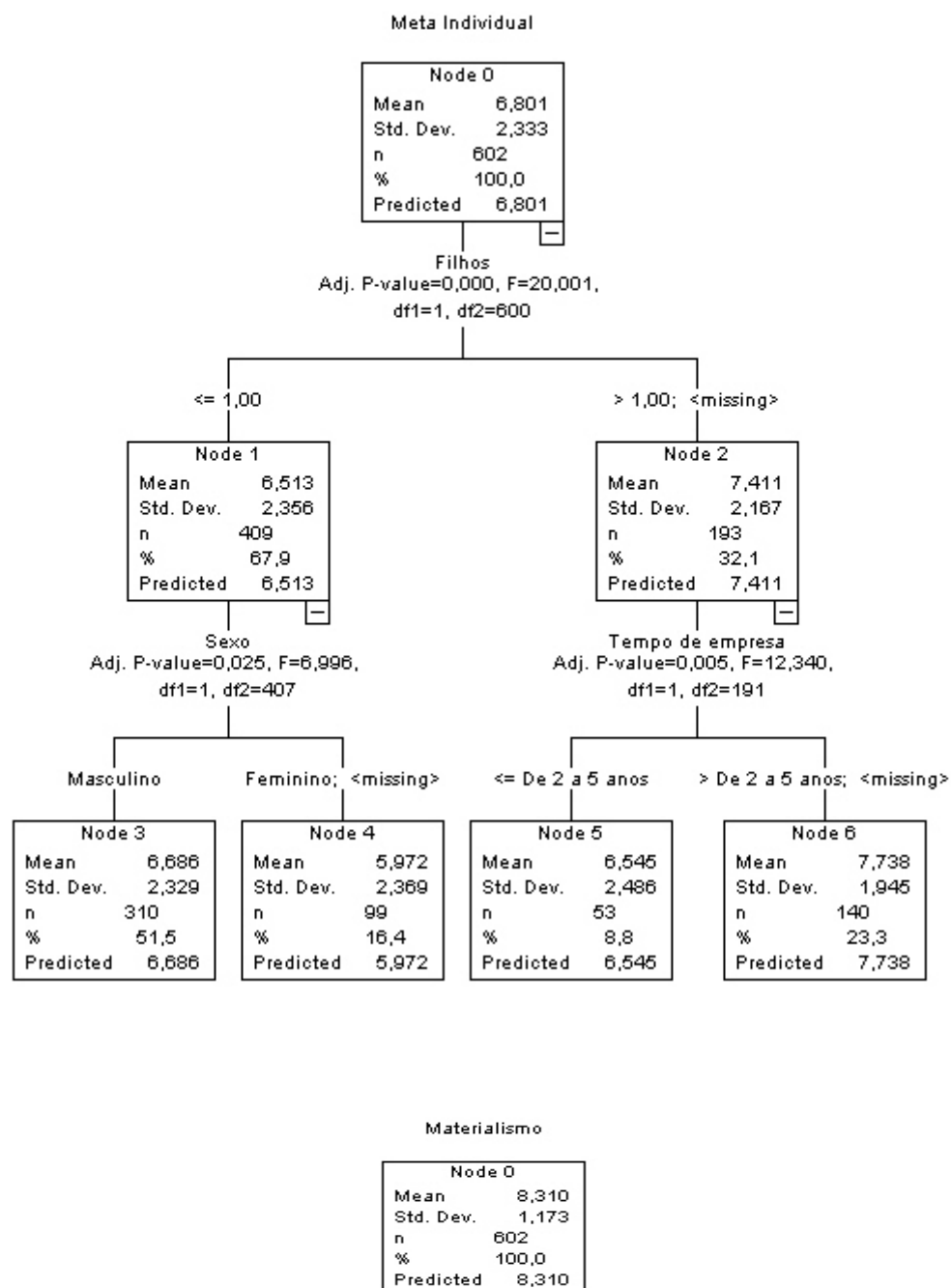


FIGURA 17 – Harmonia & Transcendência

Fonte: Dados da pesquisa.



Node 0	
Mean	8,310
Std. Dev.	1,173
n	602
%	100,0
Predicted	8,310

FIGURA 18 - Meta individual
Fonte: Dados da pesquisa.

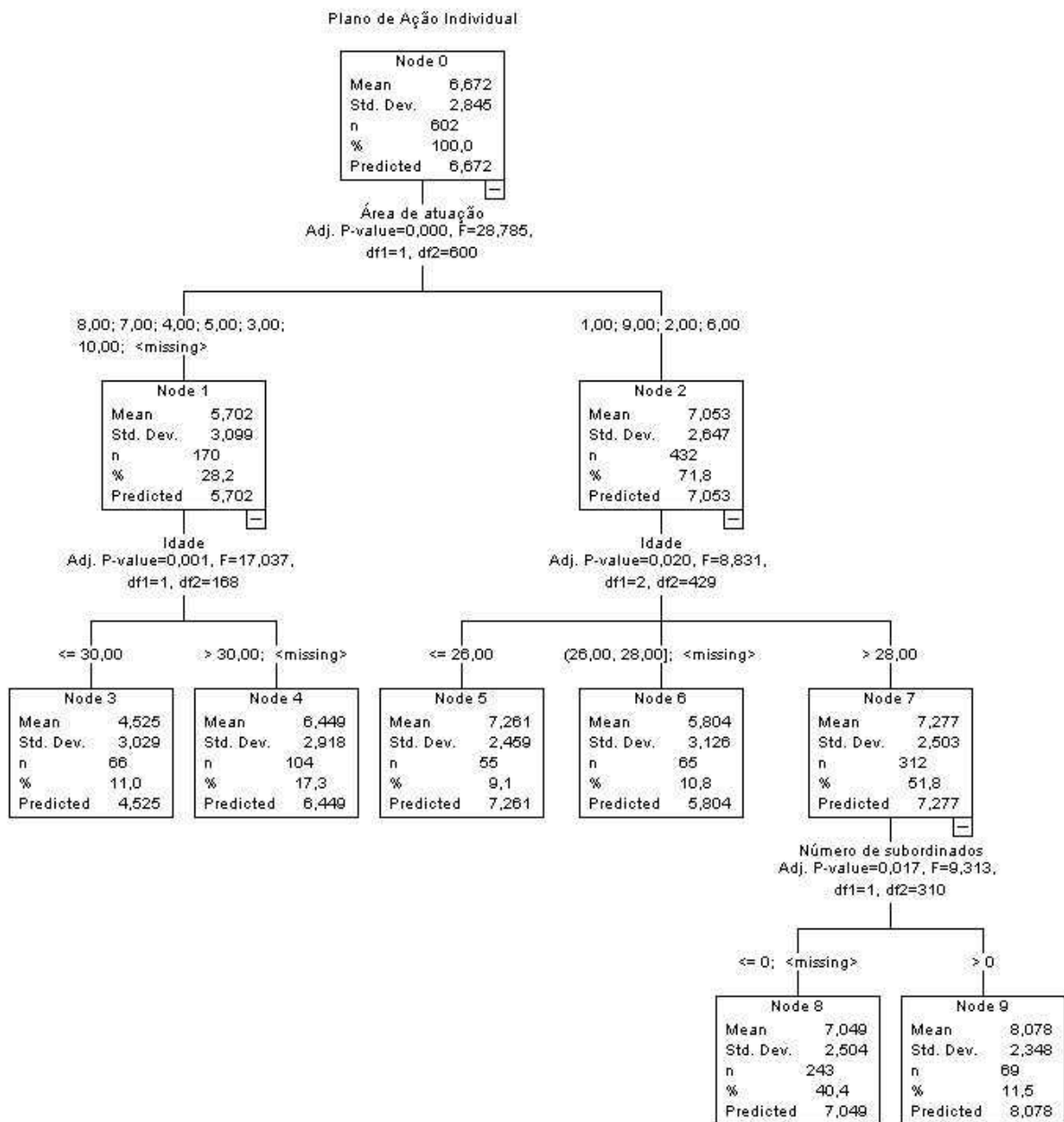


FIGURA 19 - Plano de ação individual
Fonte: Dados da pesquisa.

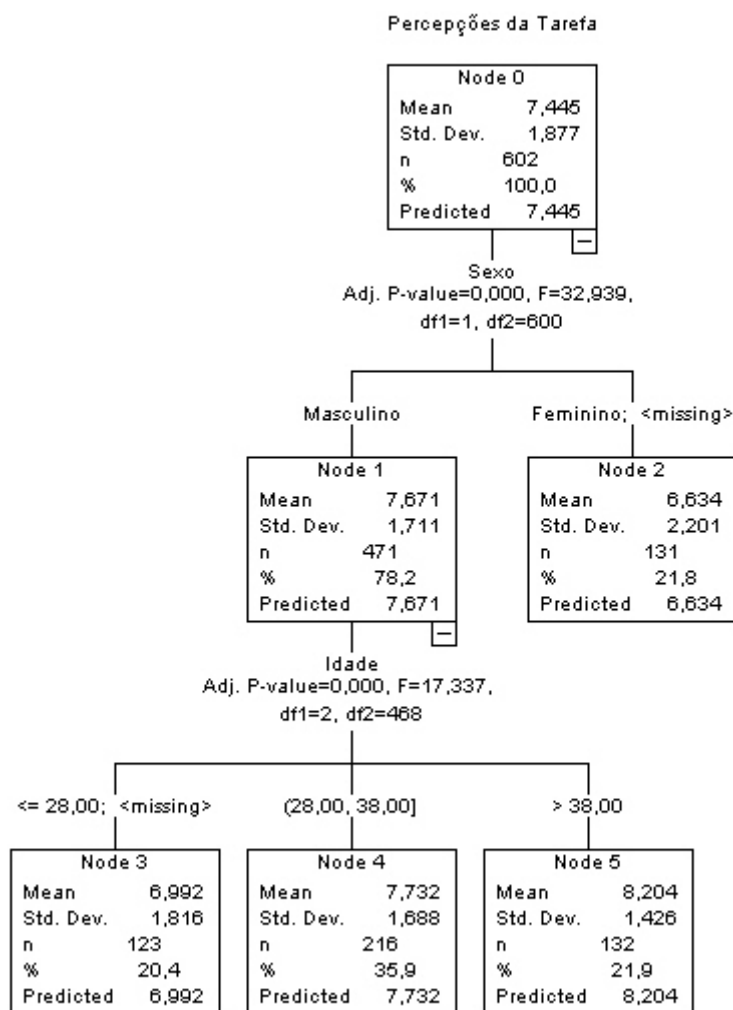
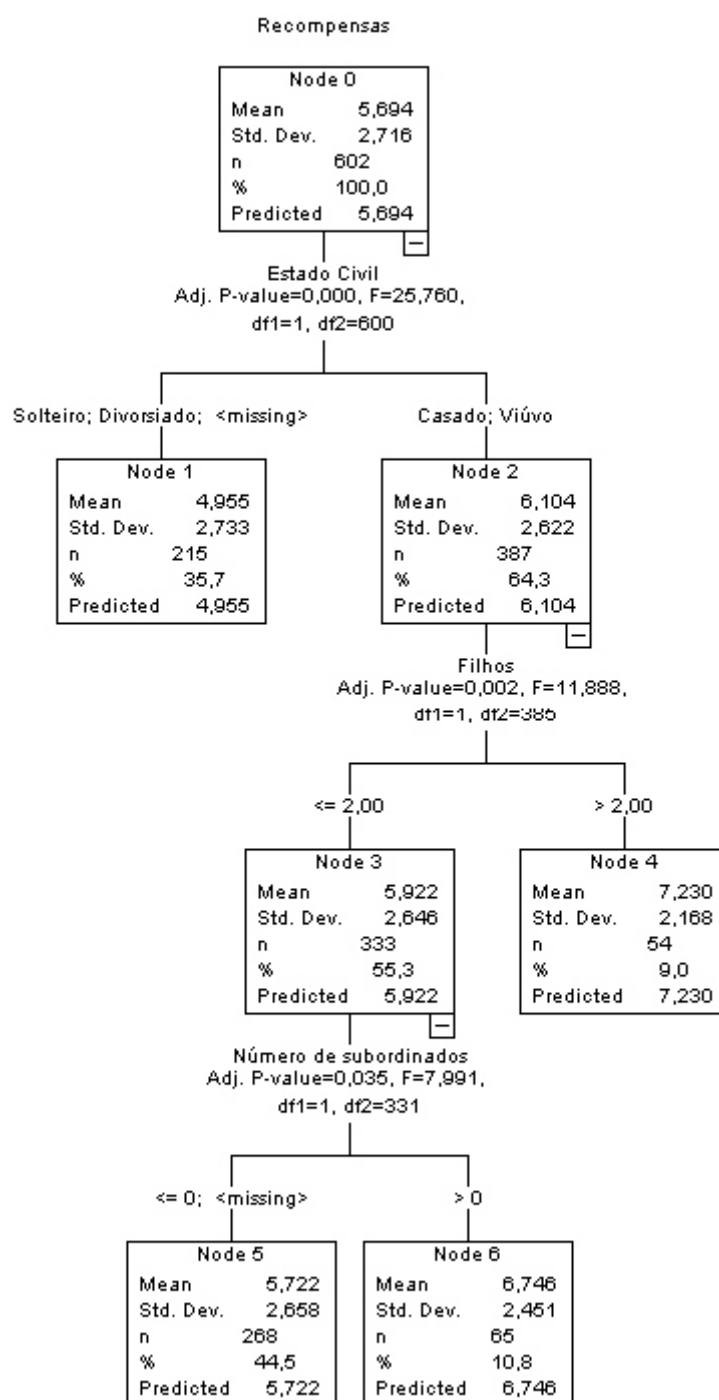


FIGURA 20 - Percepções da tarefa

Fonte: Dados da pesquisa.

**FIGURA 21 – Recompensas**

Fonte: Dados da pesquisa.

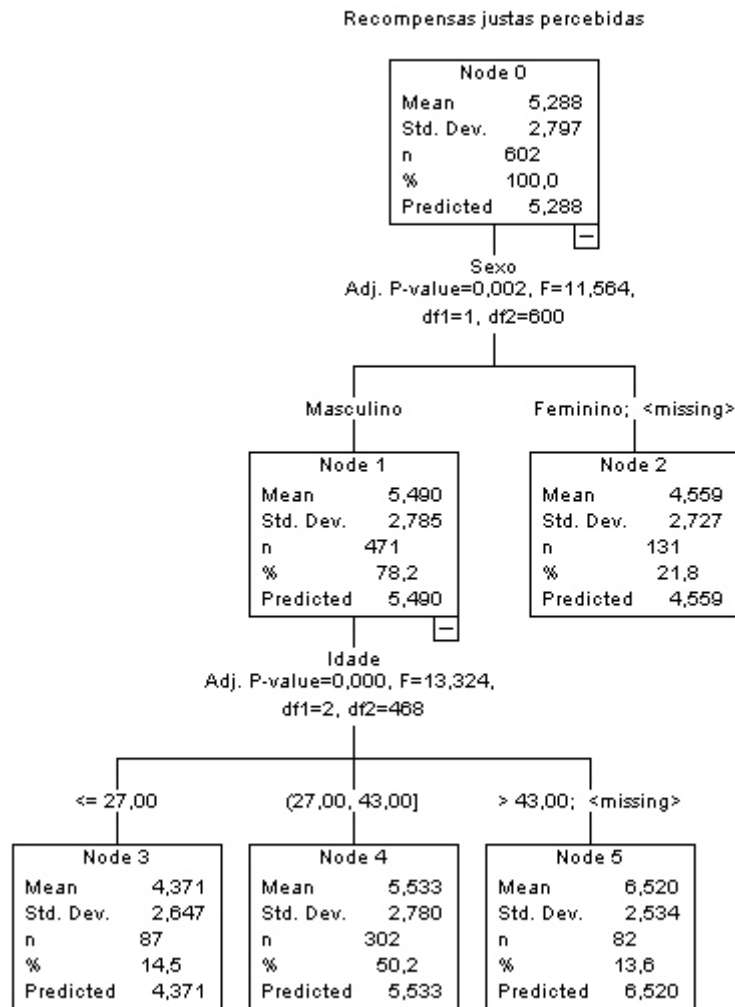


FIGURA 22 - Recompensas justas percebidas
 Fonte: Dados da pesquisa.

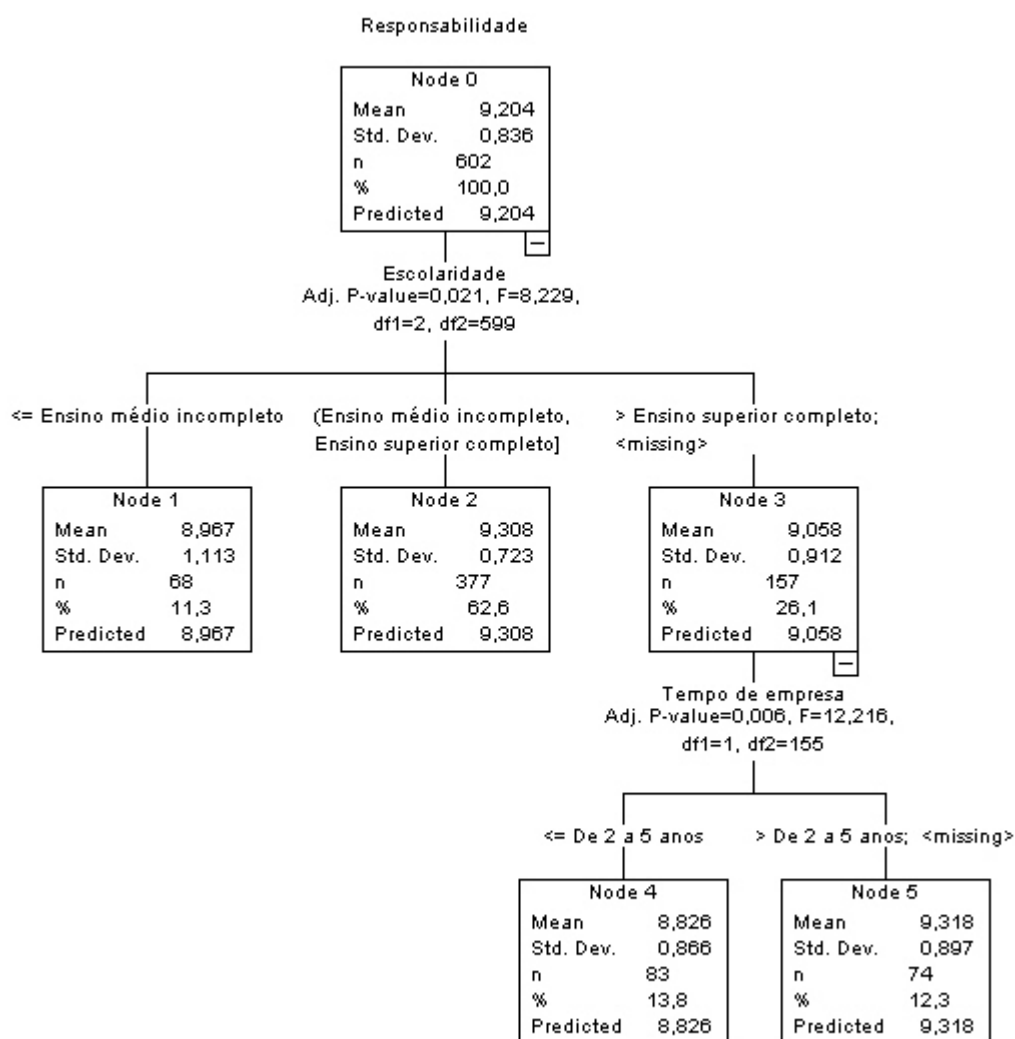


FIGURA 23 – Responsabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

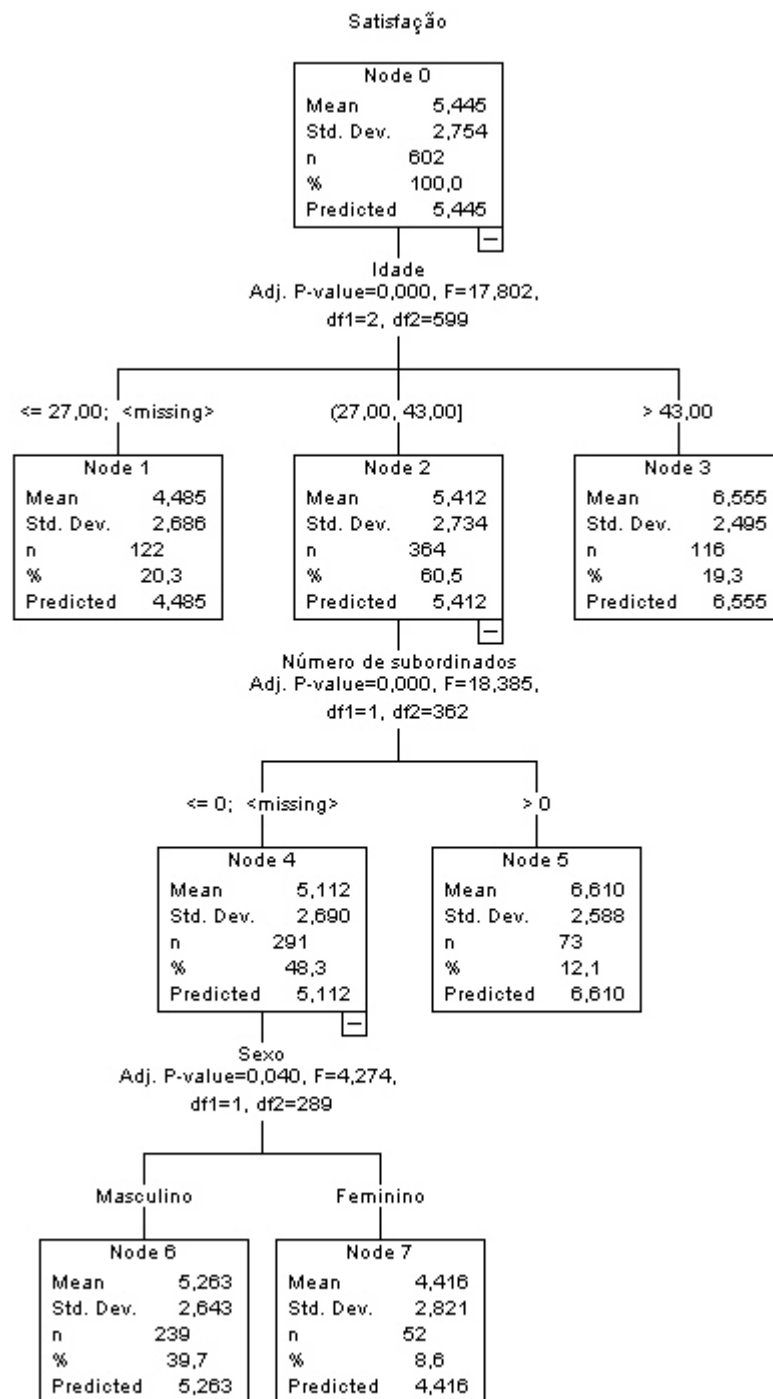


FIGURA 24 – Satisfação
Fonte: Dados da pesquisa.

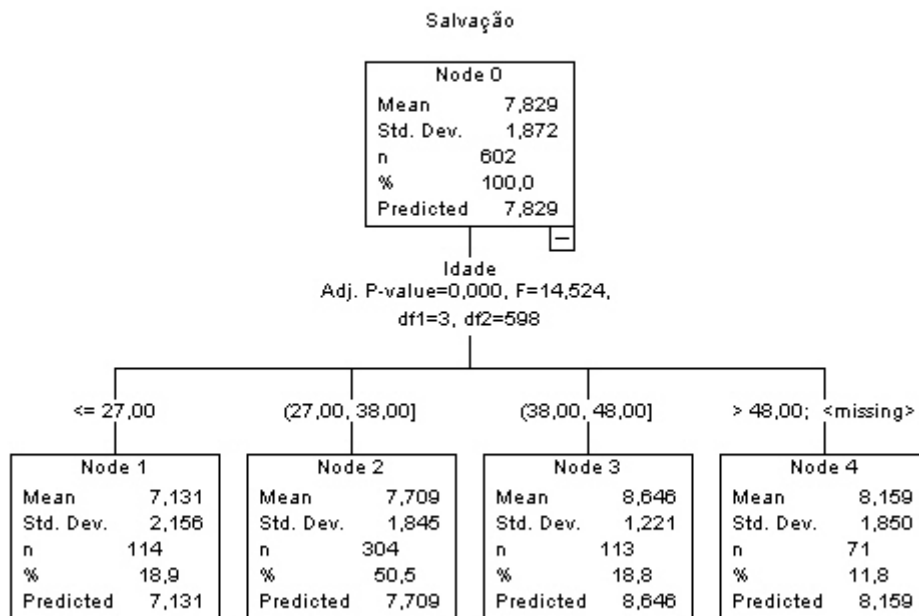


FIGURA 25 – Salvação
Fonte: Dados da pesquisa.

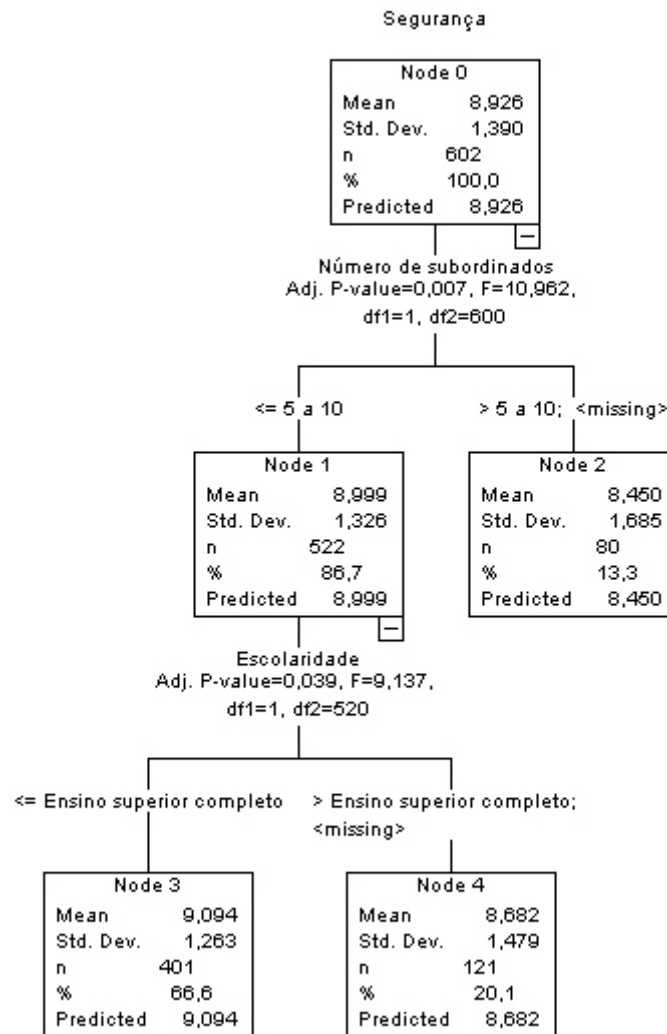


FIGURA 26 – Segurança
 Fonte: Dados da pesquisa.

ANEXO A - List of values: LOV (KAHLE, 1983)

A lista a seguir é uma lista de coisas que as pessoas buscam ou querem para suas vidas. Por favor analise a lista cuidadosamente e depois marque de acordo com a importância de cada item em sua vida diária, onde 1 é totalmente sem importância e 9 é muito importante.

	Sem importância nenhuma									Muito importante	%	M
1 . Senso de pertença (pertencer)	1	2	3	4	5	6	7	8	9		8,8	7,05
2 . Excitação	1	2	3	4	5	6	7	8	9		-	7,08
3 . Relações calorosas com os outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9		16,2	8,76
4 Autorrealização	1	2	3	4	5	6	7	8	9		9,6	8,62
5 Ser respeitado	1	2	3	4	5	6	7	8	9		8,8	7,55
6 Divertimento e prazer na vida	1	2	3	4	5	6	7	8	9		4,5	8,08
7 Segurança	1	2	3	4	5	6	7	8	9		20,6	7,75
8 Autorrespeito (Respeito próprio)	1	2	3	4	5	6	7	8	9		21,1	8,97
9 Senso de realização	1	2	3	4	5	6	7	8	9		11,2	8,59

Agora releia os itens e **marque o mais importante em sua vida diária.**

Traduzido pelo autor do livro de BEARDEN, William O.; NETEMEYER, Richard G. **Handbook of Marketing Scales. Multi- Item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research.** Second Edition. London: Sage Publication, 1999. Página 117

ANEXO B - Questionário para pesquisa

PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado(a) Senhor(a), este questionário tem por objetivo fornecer informações para uma dissertação de Mestrado sobre Remuneração Variável e as atitudes dos funcionários em relação à elas. O tempo estimado de preenchimento é de 5 minutos. Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Sua participação é muito importante para o êxito do nosso trabalho. Por sua especial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!

Com relação às suas crenças e valores pessoais, favor marcar um **X** nas opções que melhor representem as suas atitudes com relação à sua vida.

Afirmativas		Sem										N/A	
		Importância											
		Totalmente											
		Importante											
		Nenhuma											
1	Senso de pertença (pertencer)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	Excitação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	Relações calorosas com os outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	Auto-realização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Ser respeitado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	Divertimento e prazer na vida	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	Segurança	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	Auto-respeito (Respeito próprio)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9	Senso de realização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10	Amizade verdadeira (ou seja, companheirismo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11	Amor maduro (ou seja, intimidade sexual e espiritual)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12	Auto-Respeito (ou seja, auto-estima)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13	Felicidade (ou seja, alegria)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14	Harmonia interna (ou seja, ausência de conflito interno)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15	Igualdade (ou seja, fraternidade, oportunidade igual para todos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16	Liberdade (ou seja, independência, livre escolha)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17	Prazer (ou seja, uma vida agradável, gostosa)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18	Reconhecimento social (ou seja, respeito, admiração)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19	Sabedoria (ou seja, uma compreensão madura de vida)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20	Salvação (ou seja, vida eterna)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21	Segurança familiar (ou seja, cuidar dos entes queridos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22	Segurança nacional (ou seja, proteção contra ataques)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23	Um mundo de beleza (ou seja, beleza da natureza e das artes)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24	Um mundo de paz (ou seja, livre de guerra e conflito)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25	Um senso de realização (ou seja, uma contribuição duradoura)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26	Uma vida confortável (ou seja, uma vida próspera)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27	Uma vida excitante (ou seja, uma vida estimulante, ativa)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28	Amante (ou seja, afetuoso, gentil)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29	Ambicioso (ou seja, trabalha com vontade, buscando)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30	Amparador (ou seja, que trabalha para o bem-estar dos outros)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31	Animado (ou seja, alegre, jovial)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32	Auto-controlado (ou seja, comedido, disciplinado)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33	Capaz (ou seja, competente, efetivo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
34	Clemente (ou seja, que perdoa os demais)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
35	Corajoso (i.e, defensor de suas convicções)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
36	Cortês (ou seja, polido, amável)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
37	Honesto (ou seja, sincero, verdadeiro)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
38	Imaginativo (ou seja, ousado, criativo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
39	Independente (ou seja, auto-confiante, auto-suficiente)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
40	Intelectual (ou seja, inteligente, reflexivo)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
41	Limpo (ou seja, esmerado, asseado)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
42	Lógico (ou seja, consistente, racional)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
43	Obediente (ou seja, consciencioso, respeitoso)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
44	Responsável (ou seja, confiável, seguro)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
45	Tolerante (ou seja, mente aberta)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Com relação à RV na organização onde você trabalha, favor marcar um X nas opções que melhor representem a sua opinião.

	Nunca										Sempre										N/A		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Você participa da elaboração de suas metas?																						
2.	O seu chefe / membros da equipe, também possuem metas?																						
3.	Você acha que a meta permite que seu desempenho seja identificado (mensurado) de forma objetiva?																						
4.	Suas metas são desafiadoras (difíceis)?																						
5.	As metas são claras (Quantitativa e qualitativamente)?																						
6.	Quando sua meta é definida alguém te auxilia a fazer um plano de ação?																						
7.	O seu plano de ação inclui várias ações detalhadas e específicas que concluídas culminam no atingimento da meta?																						
8.	O plano de ação te auxilia no atingimento das metas?																						
9.	Você considera o valor da remuneração variável atrativo?																						
10.	O dinheiro é a melhor recompensa?																						
11.	Você acredita que quanto mais você se esforça, mais seu desempenho melhora?																						
12.	Você acredita que quanto melhor seu desempenho, melhor é a sua recompensa?																						
13.	Quando a remuneração variável é maior você se esforça mais?																						
14.	Você trabalha mais por conta da remuneração variável?																						
15.	O plano de ação te motiva a se esforçar mais?																						
16.	Você detem o conhecimento e/ou habilidades necessárias para cumprir uma meta determinada?																						
17.	Quando você não tem todo o conhecimento ou habilidade a empresa te fornece meios de tê-los?																						
18.	Quando você se esforça seu desempenho melhora?																						
19.	Você direciona seus esforços pelo que você acredita (independente das diretrizes) que resultará em bom resultado?																						
20.	Você direciona seus esforços pelas diretrizes da empresa?																						
21.	Você acha que o programa de RV te ajuda a ter um melhor desempenho?																						
22.	O programa de RV ajudou seus colegas a atingirem melhor desempenho?																						
23.	Você busca reduzir custos e aumentar lucros																						
24.	Você busca produzir sempre mais?																						
25.	Você trabalha mais horas do que é cobrado?																						
26.	Você recebe <i>feedback</i> constantemente?																						
27.	O <i>feedback</i> te ajuda a alcançar as metas?																						
28.	Existe um acompanhamento sistemático das metas																						
29.	O <i>feedback</i> garante o atingimento das metas e recebimento da RV?																						
30.	O <i>feedback</i> recebido te ajuda?																						
31.	O valor da recompensa do ano passado foi atrativo?																						
32.	Você considera que o pagamento da RV na empresa é justa?																						
33.	Você considera que quem da mais resultado recebe uma RV maior?																						
34.	Você acha que quem da mais resultado deve receber uma RV maior?																						
35.	A RV deve ser igual para funcionários do mesmo cargos?																						
36.	Você ficou satisfeito com as recompensas recebidas ano passado?																						

INFORMAÇÕES PESSOAIS

100. Cargo	
1. Produção	<input type="checkbox"/>
2. Analista	<input type="checkbox"/>
3. Engenheiro	<input type="checkbox"/>
4. Supervisor	<input type="checkbox"/>
5. Coordenador	<input type="checkbox"/>
6. Gerente	<input type="checkbox"/>

101. Tempo de Companhia	
1. 0 a 2 anos	<input type="checkbox"/>
2. 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/>
3. 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>
4. mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>

102. Área de atuação	
1. Produção	<input type="checkbox"/>
2. Vendas e Assist. Técnica	<input type="checkbox"/>
3. Finanças	<input type="checkbox"/>
4. RH	<input type="checkbox"/>
5. Suprimentos / Logística	<input type="checkbox"/>
6. Pesquisa e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
7. Gestão	<input type="checkbox"/>
8. Outros	<input type="checkbox"/>

103. Sexo	
1. Masculino	<input type="checkbox"/>
2. Feminino	<input type="checkbox"/>

104. Idade	
1. Até 25 anos	<input type="checkbox"/>
2. 25 a 35 anos	<input type="checkbox"/>
3. 35 a 45 anos	<input type="checkbox"/>
4. Mais de 45 anos	<input type="checkbox"/>

105. Nº de subordinados	
1. 0 a 5	<input type="checkbox"/>
2. 5 a 10	<input type="checkbox"/>
3. Mais de 10	<input type="checkbox"/>

ANEXO C – Lista de Siglas

SIGLAS

SIGLAS	SIGNIFICADO
Q1_MI1	Você participou da elaboração de suas metas
Q2_MI2	Você concordou com suas metas
Q3_MI3	Você se comprometeu com o alcance de suas metas
Q4_MI4	Suas metas foram desafiadoras (difíceis)
Q5_MI5	Não havia conflito entre as suas metas com outras metas
Q6_MI6	Todas as suas metas eram claras
Q7_PAI1	Você elaborou um plano de ação com tarefas específicas para alcançar suas metas
Q8_PAI2	Seu plano de ação direcionou seu esforço
Q9_PAI3	Você ajustou seu plano de ação ao longo de 2008
Q10_VR1	Você se sentiu atraído pelo grande desafio profissional de suas metas
Q11_VR2	O valor da remuneração variável lhe atraiu
Q12_VR3	Você viu possibilidade de ser reconhecido por seu trabalho
Q13_VR4	Você se sentiu atraído por outras recompensas (não monetárias)
Q14_ERECOM1	Quanto maior o valor da recompensa, maior o seu esforço
Q15_ERECOM2	Seu esforço adicional era justificado pela possibilidade de ser recompensado
Q16_ERECOM3	O programa de remuneração variável era merecedor de confiança
Q18_ESF2	Quando você se esforçou, seu desempenho foi maior
Q19_ESF3	Você se esforçou muito
Q20_HC1	Você detinha as habilidades necessárias para cumprir suas metas
Q21_HC2	Você possuía as características profissionais necessárias para cumprir suas metas
Q22_HC3	Você recebeu treinamento para se desenvolver e alcançar as metas
Q23_PT1	Você sabia tudo o que era preciso para realizar suas tarefas e cumprir suas metas
Q24_PT2	Você considerava seu trabalho em 2008 importante para a organização
Q25_PT3	Você tinha liberdade para decidir como o trabalho seria realizado
Q26_DESRE1	O programa de RV o ajudou a ter um melhor desempenho em 2008
Q27_DESRE2	O programa de RV levou sua equipe a um melhor desempenho em 2008
Q28_DESRE3	Seu desempenho em 2008 o levou às recompensas que você desejava
Q29_DESRE4	Você se sentiu realizado com seu desempenho em 2008
Q30_DESRE5	Seu desempenho em 2008 foi proporcional ao seu esforço
Q31_DESRE6	Você se sentiu realizado ao alcançar metas em 2008
Q32_FEED1	Você recebeu sugestões e comentários para alcançar suas metas
Q33_FEED2	Você foi acompanhado sistematicamente em suas metas

Q34_FEED3	O desempenho que você foi obtendo o ajudou a ajustar suas ações
Q35_REC1	O valor que você recebeu como remuneração variável foi significativo
Q36_REC2	O valor recebido como remuneração variável valeu o esforço adicional
Q37_REC3	Você foi reconhecido pelo que fez no trabalho
Q38_REC4	Você recebeu outras recompensas não monetárias
Q39_REC5	Você alcançou suas metas (individuais e ou coletivas)
Q40_RECJUST1	Houve justiça comparando o que você recebeu com o que os outros receberam
Q41_RECJUST2	Você considera que quem deu mais resultado recebeu uma RV maior
Q42_RECJUST3	Houve respeito nas ações da organização em relação aos empregados
Q43_RECJUST4	Existem regras justas na relação com os empregados
Q44_SATISF1	Você ficou satisfeito com as recompensas monetárias recebidas pelo seu desempenho de 2008
Q45_SATISF2	Você ficou satisfeito em ter trabalhado sob o regime de metas
Q46_SATISF3	Você ficou satisfeito com reconhecimento que teve
Q47_SATISF4	Você ficou satisfeito com as outras recompensas não monetárias
V2.1_LOV1	Reconhecimento Social
V2.2_LOV2	Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)
V2.3_LOV3	Relacionamento afetuoso com outras pessoas
V2.4_LOV4	Autorrealização
V2.5_LOV5	Ser respeitado
V2.6_LOV6	Aproveitar a vida
V2.7_LOV7	Segurança
V2.8_LOV8	Autorrespeito (respeito-próprio)
V2.9_LOV9	Sentimento de realização (dever cumprido)
V3.1_ROCK1_1	Amizade verdadeira (companheirismo)
V3.2_ROCK1_2	Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)
V3.3_ROCK1_3	Autorrespeito (autoestima)
V3.4_ROCK1_4	Felicidade (alegria)
V3.5_ROCK1_5	Harmonia interna (ausência de conflito interno)
V3.6_ROCK1_6	Igualdade (fraternidade, oportunidade igual para todos)
V3.7_ROCK1_7	Liberdade (independência, livre escolha)
V3.8_ROCK1_8	Prazer (uma vida agradável)
V3.9_ROCK1_9	Reconhecimento social (respeito, admiração)
V3.10_ROCK1_10	Sabedoria (uma compreensão madura de vida)
V3.11_ROCK1_11	Salvação (vida eterna)
V3.12_ROCK1_12	Segurança familiar (cuidar dos entes queridos)
V3.13_ROCK1_13	Segurança nacional (proteção contra ataques)
V3.14_ROCK1_14	Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)

V3.15_ROCK1_15	Um mundo de paz (livre de guerra e conflito)
V3.16_ROCK1_16	Um senso de realização (uma contribuição duradoura)
V3.17_ROCK1_17	Uma vida confortável (uma vida próspera)
V3.18_ROCK1_18	Uma vida excitante (uma vida estimulante, ativa)
V4.1_ROCK2_1	Amável (afetuoso, gentil)
V4.2_ROCK2_2	Ambicioso (trabalha com vontade, buscando)
V4.3_ROCK2_3	Amparador (que trabalha para o bem-estar dos outros)
V4.4_ROCK2_4	Animado (alegre, jovial)
V4.5_ROCK2_5	Autocontrolado (comedido, disciplinado)
V4.6_ROCK2_6	Capaz (competente, efetivo)
V4.7_ROCK2_7	Clemente (que perdoa os demais)
V4.8_ROCK2_8	Corajoso (i.e, defensor de suas convicções)
V4.9_ROCK2_9	Educado (cortês, polido, amável)
V4.10_ROCK2_10	Honesto (sincero, verdadeiro)
V4.11_ROCK2_11	Imaginativo (ousado, criativo)
V4.12_ROCK2_12	Independente (autoconfiante, autossuficiente)
V4.13_ROCK2_13	Intelectual (inteligente, reflexivo)
V4.14_ROCK2_14	Limpo (esmerado, asseado)
V4.15_ROCK2_15	Lógico (consistente, racional)
V4.16_ROCK2_16	Obediente (consciencioso, respeitoso)
V4.17_ROCK2_17	Responsável (confiável, seguro)
V4.18_ROCK2_18	Tolerante (mente aberta)