

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE

CLÁUDIA LUIZA GUIMARÃES CARNEIRO

VALORES, MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E RECOMPENSAS:
Proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis

Belo Horizonte
2010

CLÁUDIA LUIZA GUIMARÃES CARNEIRO

VALORES, MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E RECOMPENSAS:

Proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Mário Teixeira Reis Neto
Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Belo Horizonte
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

C289v Cameiro, Cláudia Luiza Guimarães.
Valores, motivação, comprometimento e recompensas:
proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis
[manuscrito] / Cláudia Luiza Guimarães Carneiro. – Belo Horizonte,
2010.
159f. : il.

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.

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

Bibliografia

1. Comportamento organizacional. 2. Valores. 3. Motivação. 4.
Comprometimento. 5. Recompensa. 6. Remuneração. I Reis Neto,
Mário Teixeira. II Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências
Empresariais. Mestrado em Administração. III. Título.

CDD : 658.3

Dissertação intitulada “*Valores, motivação, comprometimento e recompensas: proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis*”, de autoria da mestranda **Cláudia Luiza Guimarães Carneiro**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



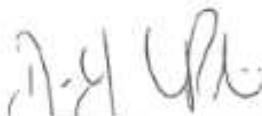
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC



Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga – UFMG



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

Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2010.

Aos meus pais, que possibilitaram a concretização deste sonho e me conduziram a uma vida repleta de conhecimentos e grandes ensinamentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Mário Teixeira Reis Neto pela paciência e dedicação. Suas orientações, seguidas de palavras de motivação e empenho serviram de grande incentivo ao longo dessa caminhada.

Aos meus amigos que compreenderam a minha ausência em diversos momentos e compromissos. Aos meus irmãos que sempre demonstraram muita paciência, mesmo nos momentos de grande tensão e indisposição.

Demonstro a minha gratidão às Universidades de Belo Horizonte e Sete Lagoas, cujos nomes permanecerão em confidencialidade, pela oportunidade de aplicar os questionários da pesquisa aos seus alunos. Um agradecimento especial aos coordenadores e professores que me acolheram durante a aplicação da pesquisa. E, principalmente, a todos os alunos que responderam a pesquisa com entusiasmo e seriedade.

Um agradecimento final a todos aqueles que apoiaram o meu processo educativo e me ensinaram que as conquistas na vida exigem muita paciência e dedicação.

RESUMO

O fenômeno da globalização, a incorporação cada vez maior de novas tecnologias e a alta competitividade das empresas demandam modelos e padrões de administração que produzam resultados superiores e elevada produtividade. Reconhece-se a importância do patrimônio humano nas organizações, responsável por dirigir as ações e práticas que conduzem as empresas a resultados surpreendentes. Nesse contexto, as organizações necessitam conhecer as razões que direcionam a motivação e o comprometimento dos empregados, a fim de adotar medidas que conduzam os indivíduos a produzirem os resultados desejados. Uma vez identificados, as organizações poderão estimular os empregados a incorporarem os tipos de motivação e comprometimento idealizados, a fim de alcançar resultados e desempenhos superiores. No entanto, as pessoas são orientadas por valores distintos, sendo que essas características repercutirão no tipo de motivação e comprometimento a ser estabelecido com a organização. Os valores pessoais conduzirão os indivíduos a comportamentos variados, sendo necessário avaliar se grupos de indivíduos dotados de valores similares tendem a incorporar determinado comportamento em detrimento de outro. Além disso, um importante aspecto relativo ao trabalho é a questão das recompensas, principalmente as extrínsecas, por constituírem a forma mais concreta de reconhecimento do empregado. A presente pesquisa propõe um modelo de avaliação das variáveis, a fim de identificar as associações existentes entre elas. A partir da literatura pesquisada, foi construído um primeiro modelo relacional hipotético para a investigação. Foram feitos três grupos de foco em caráter exploratório, com o objetivo de se buscar uma melhor compreensão da relação entre as variáveis. Em seguida, realizou-se um estudo quantitativo explicativo. Os indivíduos pesquisados tinham graduação em áreas diversificadas e deveriam estar cursando ou ter cursado uma pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. Além disso, estavam empregados em alguma organização ou exercendo algum tipo de atividade profissional. A investigação das hipóteses ocorreu a partir das informações levantadas por meio de um questionário fechado, ajustado após a realização de um pré teste. Foram entrevistadas 441 pessoas em dezembro de 2009, estudantes dos cursos de Pós-Graduação *lato sensu* e *stricto sensu* de diversas instituições localizadas em Belo Horizonte (MG) e na Região Metropolitana. Do total, 20% dos questionários foram aplicados por meio eletrônico e 80% pessoalmente. Os dados coletados foram tratados utilizando-se ferramentas da estatística multivariada. Pressupõe-se, com base nas conclusões da pesquisa, que o componente recompensas produz efeito mais representativo na motivação dos indivíduos do que os valores pessoais. Além disso, a delimitação de clusters de indivíduos com valores homogêneos, porém heterogêneos comparados aos demais grupos, permitiu a constatação de que os indivíduos se comportam de maneira distinta frente às variáveis – motivação, comprometimento, desempenho e recompensas –, de acordo com os valores internalizados. Conclui-se que o campo da pesquisa em questão encontra-se em terreno fértil, com grandes possibilidades de investigações que explorem as diversas interações dos construtos com as variáveis organizacionais.

Palavras-chave: Valores, motivação, comprometimento, recompensas e remuneração.

ABSTRACT

The phenomenon of globalization, the incorporation of new technologies and the high competitiveness of organizations demand for models and systems of management which produce superior results and high productivity. It is important to recognize the value of human assets in organizations, responsible for directing the actions and practices that lead companies to surprising results. In this context, organizations must try to understand the reasons that drive the motivation and commitment of their employees to identify measures that lead individuals to produce the desired results. Once identified, the organizations will be able to stimulate their employees on incorporating the kinds of motivation and commitment idealized to achieve the results and a better performance. However, people are guided by different values, and these characteristics will impact on the kind of motivation and commitment to be established with the organization. Personal values will lead individuals to various behaviors and it is necessary to assess whether groups of individuals with similar values tend to incorporate a certain behavior over others. Another important aspect of the work relates with reward issues, specially, extrinsic rewards, because it represents one of the more concrete types of recognition of the employee. This research proposes an evaluation model of variables in order to identify associations between them. The hypothetic model was constructed based on the literature. Three focus groups were done to look for a better understanding of the relationship between the variables. Then there was a quantitative study explanatory. The people who were involved in the research had graduation in many different areas and their scholarity should have post-graduation in course or completed. They also had to be working or involved in any professional activity. The investigation of the hypotheses were done thought the data collected by a closed questionnaire, fixed after a pre-test. There were 441 students in post-graduation courses from Belo Horizonte and metropolitan region, interviewed, on December 2009. From the amount of questionnaires, 20% were received by e-mail and 80% were applied personally, during the classes. The data collected was processed using multivariate statistical tools. The conclusions of the research show that the rewards produced an effect more representative in the motivation of individuals than personal values. In the delineation of clusters of individuals who's homogeneous, but heterogeneous compared with other groups, led to the finding that individuals behave differently with the variables – motivation, commitment, performance and rewards – according to the values internalized. The field of the research in question lies in fertile ground, with great potential for research to explore the various interactions with other constructs of organizational variables.

Key Words: Values, motivation, commitment, rewards and extrinsic rewards.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Hipotético do Projeto de Dissertação.....	75
Figura 2: Modelo 1.....	105
Figura 3: Modelo 2.....	107
Figura 4: Modelo 3.....	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Comprometimento.....	20
Quadro 2: Dimensões do Comprometimento Organizacional dentro do Modelo Multidimensional.....	24
Quadro 3: As principais contribuições da Teoria sobre Motivação.....	60
Quadro 4: Escala de Valores de Rokeach.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise descritiva dos dados (médias e desvio padrão por grupo).....	79
Tabela 2: Análise da assimetria e curtose das variáveis.....	84
Tabela 3: Avaliação da multicolinearidade das medidas.....	88
Tabela 4: Confiabilidade dos fatores.....	92
Tabela 5: Validade convergente dos indicadores dos construtos.....	94
Tabela 6: Avaliação da validade global das medidas dos construtos.....	96
Tabela 7: Avaliação da validade discriminante dos construtos.....	98
Tabela 8: Índices de ajuste dos modelos testados.....	110
Tabela 9: Relações estruturais obtidas no modelo 1.....	114
Tabela 10: Relações estruturais obtidas no modelo 2.....	116
Tabela 11: Relações estruturais obtidas no modelo 3.....	118
Tabela 12: Valores <i>versus</i> Tipos de Motivação.....	119
Tabela 13: Remuneração/Recompensas <i>versus</i> Tipos de Motivação.....	121
Tabela 14: Tipos de Motivação <i>versus</i> Tipos de Comprometimento.....	124
Tabela 15: Tipos de Comprometimento <i>versus</i> Desempenho.....	125
Tabela 16: Tipos de Recompensas <i>versus</i> Tipos de Comprometimento.....	126
Tabela 17: Percentual de variância explicada.....	129
Tabela 18: Comparações de médias dos grupos.....	132
Tabela 19: Comparações dos perfis dos grupos.....	135
Tabela 20: Testes de diferenças de médias dos grupos.....	137
Tabela 21: Testes de diferenças de perfis por grupo.....	138

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AVE - Análise da Variância Extraída

CC - Confiabilidade Composta

CNF - Aeroporto Internacional Tancredo Neves (Confins)

GL - Graus de Liberdade (DF Degrees of Freedom)

MEE - Modelagem de Equações Estruturais (SEM Structural Equation Modelling)

S-P - Shapiro Wilks

K-S - Komogorov Smirnov

VIF - Variance Inflation factor (Fator de Inflação da Variância)

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

ACP - Análise de Componentes Principais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 PROBLEMAS E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.3.1 Problema de pesquisa	16
1.3.2 Objetivo geral	16
1.3.3 Objetivos específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 COMPROMETIMENTO	17
2.1.1 Comprometimento Organizacional.....	19
2.1.2 Antecedentes e consequentes do comprometimento	31
2.1.3 Relevância do Comprometimento.....	35
2.2 SISTEMAS DE RECOMPENSAS EM ORGANIZAÇÕES	38
2.2.1 Fatores-chaves do sistema de recompensas: bastidores da remuneração.....	38
2.2.2 Contexto atual do sistema de recompensas	43
2.2.3 Remuneração	47
2.2.4 Salário	49
2.3 MOTIVAÇÃO.....	55
2.3.1 Visão geral das teorias motivacionais.....	59
2.4 VALORES	71
3 METODOLOGIA.....	76
3.1 Modelo Hipotético	76
3.2 Relação das hipóteses a serem investigadas.....	76
3.3 Métodos e Técnicas.....	77
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	79
4.1 Diferenças por grupos	79
4.2 Análise exploratória.....	80
4.3 Análise da qualidade da mensuração	90
4.4 Análise da dimensionalidade	90
4.5 Qualidade das medições do construto.....	92
4.6 As Interfaces Teóricas dos Resultados encontrados	128
4.7 Segmentos	131
CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICE A.....	150
APÊNDICE B.....	152
APÊNDICE C.....	157

1 INTRODUÇÃO

A turbulência sofrida pelas organizações em decorrência da alta competitividade presente no contexto empresarial demanda novas práticas de gestão compatíveis com as mudanças impulsionadas pelo mercado.

São diversas as transformações oriundas da intensa globalização, cujas repercussões propulsionam transformações significativas nos âmbitos social, demográfico, cultural e tecnológico, que, por sua vez, produzem considerável impacto no ambiente de trabalho. Tais mudanças geram novas necessidades de modelos de gestão, na esfera das organizações, e novas expectativas, demandas e atitudes no que se refere à força de trabalho (BASTOS, 1993).

Quando se pensa em tudo o que está acontecendo no mundo e nas consequências que essas mudanças estão acarretando no universo corporativo, fica fácil constatar a necessidade de se implantar sistemas eficazes de administração, preservando a sobrevivência das organizações. As empresas, em decorrência da tamanha competitividade a que estão sujeitas, precisam, agora, reestruturar-se e reinventar-se constantemente para enfrentar os efeitos da elevada competição.

Esse novo contexto produz, inclusive, uma mudança na maneira como as empresas deverão lidar com seu patrimônio humano, uma vez que a atração e a retenção de profissionais altamente competentes tornam-se quase que uma exigência para a prosperidade da organização, nesse ambiente de grande instabilidade e concorrência, em que as palavras-chaves para o sucesso são qualidade e produtividade (BASTOS, 1993).

Enquanto as organizações se ajustam continuamente ao mundo dos negócios, caracterizado por alto grau de competitividade e inconstância, começa-se a perceber que os empregados – o elemento humano – estão se tornando figuras cada vez mais importantes para o alcance dos seus objetivos e, conseqüentemente, o sucesso financeiro. Parece, de certa forma, irônico que, num mundo movido pela tecnologia, o mais básico e fundamental recurso para qualquer organização – o homem – esteja

recebendo considerável valor (MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006).

As pessoas são elementos indispensáveis de uma organização. De nada adiantam os melhores equipamentos, instalações e computadores se não forem utilizados adequadamente pelos indivíduos responsáveis. São as pessoas que monitoram os equipamentos, que introduzem técnicas aperfeiçoadas para melhoria das tarefas e que tomam as decisões imprescindíveis à prosperidade e à sobrevivência das organizações (LIKERT, 1975). Segundo Bastos (1993, p. 53), “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento”.

Por outro lado, as organizações representam também um papel importante na vida dos indivíduos, pois ambos estão totalmente integrados. Enquanto as organizações dependem dos indivíduos, estes também dependem das organizações.

Uma organização e o seu quadro de funcionários formam um vínculo estreito; um não pode existir sem o outro. De um lado, a organização fornece suporte financeiro e psicológico para seu quadro de funcionários, além de oferecer aos seus empregados oportunidades de progresso profissional. Por outro lado, o sucesso de uma organização depende fortemente do comprometimento e da participação dos empregados (LIOU 2008).

Reconhece-se o papel do homem nas organizações. A posição de sucesso ou fracasso de um empreendimento é caracterizada pela maneira como os indivíduos conduzem as atividades e processos. Dessa forma, sendo os indivíduos elementos tão importantes de uma empresa, senão o mais importante, a gestão dessas pessoas tornou-se requisito absolutamente necessário. No entanto, por mais óbvia que seja essa afirmação, muitas organizações ainda desprezam o fator humano em sua administração. Infelizmente, o que se percebe é que grande parte das corporações lida de maneira bastante precária com os recursos humanos, desconhecendo suas necessidades e expectativas e negligenciando o real valor dos seus profissionais.

As empresas que pretendem alcançar desempenho superior precisam mudar definitivamente a maneira de dirigir seus indivíduos. Contudo, segundo Likert, “um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo, um dos que mais controvérsias tem causado, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos a fim de alcançar os objetivos desejados” (1971, p. 19). O problema pode ser equiparado ao questionamento sobre como fomentar altos graus de motivação e comprometimento dos empregados, de modo que esses profissionais alcancem níveis superiores de produtividade, incrementando o desempenho e o conseqüente sucesso das organizações.

As organizações precisam repensar suas práticas de gestão, visando a aprimorar os níveis de motivação e comprometimento dos seus empregados, a fim de alcançarem vantagem competitiva frente ao ambiente empresarial competitivo. Mas de que forma as organizações podem incrementar a motivação e o comprometimento dos empregados? Pouca consideração tem sido concedida à gestão dos sistemas de recompensas, sendo este ainda visualizado por muitas organizações unicamente como custo. No entanto, os sistemas de recompensas são um importante elemento no incremento da motivação e do comprometimento dos empregados. As recompensas extrínsecas, ou seja, a remuneração, exprimem o valor que o indivíduo representa à empresa por ser a mais clara e concreta evidência de retribuição do trabalho realizado e possibilitar que o empregado consiga realizar e atender as suas variadas necessidades.

No entender de Camara (2006, p. 69):

A gestão do sistema de recompensas constitui, hoje, o desafio maior da gestão de recursos humanos. Assim, na sociedade do conhecimento em que estamos mergulhados, não se pode gerir bem competências sem uma boa gestão da recompensa. Recompensar adequadamente cada um e cada equipe de trabalho, de forma equitativa interna e externamente, tornou-se uma questão de sobrevivência para os empresários e um desafio para os docentes universitários deste campo de investigação e ensino.

Nesse sentido, a remuneração pode desempenhar importante papel na motivação dos empregados, direcionando-os aos comportamentos e ações desejados pela organização, repercutindo, conseqüentemente, no tipo de comprometimento a ser estabelecido pelos mesmos, que, por sua vez, impactam significativamente no próprio desempenho. Embora se reconheça a importância das recompensas intrínsecas, ou seja, aquelas relacionadas ao reconhecimento não-monetário, este trabalho pretende analisar, com

maior precisão, as recompensas extrínsecas. Todavia, as recompensas intrínsecas foram incluídas na pesquisa a título de conhecimento, permitindo uma análise mais apurada.

Por reconhecer que os indivíduos são seres únicos, com características e valores distintos, esta pesquisa busca ainda investigar o impacto dos valores pessoais na maneira como o indivíduo concebe os construtos, por meio do desenvolvimento de um modelo estrutural que leve em consideração as seguintes variáveis: valores, motivação, comprometimento, desempenho e satisfação com as recompensas/remuneração.

Pretende-se apresentar um modelo de avaliação dos construtos, a fim de identificar as associações existentes entre as variáveis. A proposta da pesquisa quantitativa objetiva verificar a validade do modelo e segmentar a amostra em clusters, utilizando-se como requisito para a identificação desses grupos a variável valores. Após a delimitação dos clusters, será realizada uma análise do comportamento desses grupos frente às variáveis motivação, comprometimento, satisfação com as recompensas e desempenho, além da exposição das informações demográficas de cada grupo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica tendo em vista que as mudanças na tecnologia e na complexidade das empresas alteraram a compreensão do homem nas organizações. Nesta nova economia, a participação integrada de todos os indivíduos envolvidos na organização contribui sobremaneira para a qualidade e a efetividade dos processos organizacionais. São as pessoas que fazem toda a diferença em um negócio; são elas que permitem que a organização alcance sua vantagem competitiva. Para que determinada organização se posicione no mercado de modo a sobressair, é necessário que ela absorva profissionais motivados e comprometidos, capazes de executar suas tarefas demonstrando resultados superiores e de maior valor agregado, se comparado aos concorrentes. O objetivo das organizações deve se concentrar na atração, no desenvolvimento, na motivação e na retenção dos profissionais que se destacam, cujas capacidades e competências singulares os diferenciam dos demais (ARMSTRONG, 2007). Tal demonstração de apreço ao patrimônio humano das organizações levanta, mais uma vez, a importância das recompensas como forma de reconhecimento e retribuição às valiosas contribuições dos empregados.

O funcionamento de uma empresa jamais seria possível sem a participação de pessoas preparadas e instruídas no desempenho de suas funções. Independentemente do porte da organização, de sua estrutura funcional e do seu ramo de atuação, a necessidade de colaboradores motivados e comprometidos é regra básica para a concretização do negócio. À medida que mudanças ocorrem no ambiente empresarial, concomitantemente, novas necessidades são requeridas daqueles que compõem o corpo de funcionários de uma organização. As características e os requisitos exigidos pelas organizações dos seus profissionais se alteram ao mesmo tempo que novos modelos de gestão são necessários para se adaptarem aos contextos mercadológicos (WOOD; PICARELLI, 1999). No entanto, o que se tem percebido no contexto empresarial corrente é que “a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas” (WOOD; PICARELLI, 1999, p. 40). A estrutura de remuneração vigente não está acompanhando de maneira adequada e consistente as mudanças que estão

ocorrendo no mundo empresarial.

Segundo Jensen, McMullen e Stark (2007), uma remuneração inadequada, que desvaloriza o trabalho executado pelo empregado, pode servir de grande motivação no processo de demissão. Embora existam outros fatores que influenciam a permanência do funcionário na organização, a remuneração pode ser considerada um importante elemento nas decisões de demissão das pessoas. Nem sempre a insatisfação com a remuneração é o aspecto que induz as pessoas a procurarem alternativas de empregos, apesar de que, uma vez iniciado o processo de busca, a perspectiva de uma remuneração melhor pode contribuir para a decisão de demissão. Existem, contudo, outros fatores além da remuneração que colaboram para a decisão de demissão dos funcionários, tais como: insatisfação com o superior, falta de oportunidades dentro da empresa, razões pessoais, etc., porém o foco deste trabalho consiste nas recompensas extrínsecas. Jensen, McMullen e Stark (2007) ainda enfatizam que qualquer elemento relativo à remuneração é uma questão interna delicada. Por bem ou por mal, a remuneração é a medida concreta mais importante do valor referente ao empregado na organização. Quando se trata de remuneração, a maioria das pessoas vislumbra melhores recompensas e benefícios possíveis em retribuição às suas habilidades, aos seus esforços e ao tempo despendidos. A condução da remuneração, alinhada às necessidades dos empregados, consiste em fator crítico na promoção de altos níveis de comprometimento e envolvimento com a organização.

Segundo Camara (2006, p. 21), “numa época em que já se tornou um lugar-comum afirmar que as pessoas são o ativo mais importante das empresas, tende a negligenciar-se, paradoxalmente, a importância estratégica dos sistemas de recompensas”. A remuneração, portanto, é uma das possibilidades de reconhecimento do trabalho dos empregados, na qual um valor superior seria um indicativo de importância do profissional dentro da organização. Não se pretende, portanto, desconsiderar a existência de outras formas de reconhecimento. Variáveis como oportunidades de crescimento, autonomia, realização pessoal, reconhecimento perante os demais colegas de trabalho, satisfação com o trabalho, etc., integram a lista das recompensas intrínsecas que também asseguram a valorização do profissional. O que se pretende assinalar é a premissa de que a remuneração é essencial para a satisfação das necessidades humanas

básicas, portanto, a remuneração tem de ser preservada no seu adequado cumprimento.

Pressupõe-se que a remuneração assume relevância considerável na instituição da motivação e do comprometimento organizacional por parte dos empregados, ou seja, no estreitamento ou o enfraquecimento do vínculo estabelecido entre os empregados e as organizações. Sendo a remuneração uma das formas de valorização do funcionário, supõe-se que a resposta do funcionário a esse reconhecimento seja o comprometimento com a organização, ou melhor, pela incorporação dos níveis de motivação e comprometimento desejados pela organização.

Quando as organizações providenciam os tipos de suporte que os empregados necessitam e desejam, os empregados sentem uma obrigação recíproca de retornar esse suporte. Uma forma de se fazer isso é permanecendo na organização. Dada a dificuldade de se encontrar empregados habilidosos e competentes no ambiente atual, esse tipo de retenção é crítico (MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006).

Enquanto os indivíduos sofrem com os processos de reengenharia e *downsizing* promovidos pelas organizações, de outro lado, as organizações começaram a sentir o peso decorrente da maior autonomia dos empregados quanto às escolhas profissionais. Os indivíduos, por sua vez, estão alcançando maior liberdade na tomada de decisões frente ao trabalho/carreira, alinhando suas aptidões e necessidades aos contextos de trabalho que lhes sejam mais convenientes e favoráveis. Isso significa que o quadro se reverteu: não somente as organizações escolhem seus profissionais, mas os profissionais passaram a escolher as empresas onde querem trabalhar (BALASSIANO; COSTA, 2006). Dessa forma, as organizações precisam instituir políticas adequadas de remuneração que não só assegurem a permanência dos indivíduos, principalmente, daqueles que se sobressaem, mas que permitam alavancar o nível de motivação e comprometimento deles.

A remuneração assume importante papel na vida dos indivíduos da sociedade capitalista. O valor do dinheiro fundamenta-se em seu potencial de aquisição, ou seja, todos os elementos, sejam materiais ou imateriais (*status*), que o dinheiro permite obter. No entanto, mesmo ciente da relevância da remuneração na sociedade capitalista, o que

se observa, na prática, nas organizações, são políticas de remuneração contraditórias que não valorizam os funcionários e oferecem salários, muitas vezes, aquém de suas necessidades e expectativas. Esse motivo desencadeou uma mudança no comprometimento dos indivíduos com as organizações, ocasionada pelas diversas alterações processadas no ambiente de trabalho atual. O discurso da retenção de talentos por parte das organizações parece, na prática, envolver uma minoria de empresas que estão realmente preocupadas com a valorização dos funcionários, por meio de recompensas extrínsecas. Recompensas essas distribuídas por valores monetários em reconhecimento justo ao trabalho desenvolvido pelos empregados. Portanto, a remuneração deve ser adequada às atividades e às funções desempenhadas pelos indivíduos e, principalmente, deve atender suas expectativas e necessidades.

No entender de Camara (2006, p. 159):

A tendência das empresas modernas é para funcionarem com menos empregados, mais qualificados e com mais competências [...] Para conseguirem atrair e reter candidatos com essas características, num mercado de trabalho fluido e com múltiplas oportunidades [...], é necessário oferecer salários atraentes e competitivos que são, necessariamente, superiores aos que seriam pagos a pessoas menos qualificadas e capazes.

Abreu, ao prestar contribuições elaborando o prefácio da obra de Camara (2006, p. 13), levanta a relevância da remuneração como elemento de valorização do indivíduo quando expressa a afirmação seguinte:

A remuneração é um elemento de impacto extremamente sensível: é a materialização perante o trabalhador e o pequeno mundo que o rodeia, de um julgamento expresso da forma como é avaliado o seu desempenho na Empresa, da sua valia para a organização e da sua utilidade social, pelo menos na vertente importante, ainda que não exaustiva, da sua realização individual como ser produtivo.

O pressuposto de que o estabelecimento de recompensas/remuneração adequadas alavanca os níveis de motivação, comprometimento organizacional e desempenho alicerça a pesquisa sobre as possíveis relações entre tais variáveis, levando-se em consideração, ao longo da análise, a recorrência com que grupos de indivíduos com perfis distintos, baseados nos valores pessoais, produzem resultados variados. Este trabalho tem por objetivo avaliar o modo como as variáveis relacionadas se comportam segundo as associações propostas, além de buscar identificar a maneira como diferentes grupos de pessoas avaliam essas variáveis, ou seja, de que forma indivíduos dotados de valores distintos se comportam diante das variáveis.

Portanto, tem-se a expectativa de que os resultados desse estudo possam gerar contribuições no campo empresarial e acadêmico, possibilitando uma análise do modo como grupos de indivíduos dotados de valores distintos comportam-se diante das relações entre as variáveis motivação, comprometimento, desempenho e recompensas. Além disso, as contribuições deste trabalho envolvem a validade e a adequação do modelo estrutural proposto, permitindo importantes considerações sobre as variáveis que impactam significativamente no comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Finalmente, como muitas das premissas aqui apresentadas foram estabelecidas a partir de contextos internacionais, é conveniente estudá-las em um cenário brasileiro específico.

1.3 **PROBLEMAS E OBJETIVOS DA PESQUISA**

1.3.1 **Problema de pesquisa**

Diante do exposto até aqui, a presente investigação será norteada pela pergunta: Como se associam as variáveis valores, motivação, comprometimento e recompensas?

1.3.2 **Objetivo geral**

Identificar as associações existentes entre valores, motivação, comprometimento e recompensas a partir de um modelo proposto.

1.3.3 **Objetivos específicos**

- 1) Identificar se os valores se associam positivamente à motivação;
- 2) Verificar se a remuneração se associa positivamente à motivação;
- 3) Verificar se a remuneração se associa positivamente ao comprometimento organizacional;
- 4) Identificar grupos de indivíduos distintos com base nos valores pessoais.
- 5) Identificar o comportamento de cada grupo frente às variáveis propostas no modelo estrutural.
- 6) Verificar a validade e a adequação do modelo estrutural proposto;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas abordados no referencial teórico englobam os conceitos de comprometimento, sistemas de recompensas, motivação e valores.

2.1 COMPROMETIMENTO

O estudo do comprometimento abrange múltiplas vertentes: organização, trabalho, carreira, grupo de trabalho, família, etc. Existe uma linha de pensamento que coloca o comprometimento com a carreira e o comprometimento organizacional em divergência de interesses. Somers e Birnbaum (2000) acreditam que os indivíduos estão diante de um dilema sobre onde depositar sua lealdade: na carreira ou na organização. Dessa forma, a construção do comprometimento com a carreira ou com a organização parece contraditória, já que esses elementos competem entre si, conduzindo à análise de que aquele indivíduo altamente comprometido com a carreira estaria mais propenso a considerar os aspectos que estejam mais relacionados ao seu crescimento e aprimoramento profissional do que à organização.

No entanto, em oposição a essa afirmação, existem estudos cujos resultados demonstram uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira. Somers e Birnbaum (2000) citam pesquisas em que foi constatado que os indivíduos ao mesmo tempo comprometidos com a organização e com a carreira obtiveram os maiores níveis de satisfação no trabalho e *empowerment*, ao contrário daqueles comprometidos somente com a organização ou com a carreira.

Segundo Baiocchi e Magalhães (2004):

O comprometimento caracteriza o envolvimento que uma pessoa tem com o seu trabalho, associado a sentimentos de lealdade, desejo de permanecer e de se esforçar para alcançar metas relacionadas ao desenvolvimento da carreira (comprometimento com a carreira) e/ou em prol da organização (comprometimento organizacional) (2004, p. 65).

Embora o comprometimento com a carreira seja brevemente mencionado neste trabalho, faz-se necessária a conceituação do termo carreira para melhor entendimento do construto. Blau (2001) caracteriza a carreira como um modelo de experiências relacionadas ao trabalho de um indivíduo no decorrer de toda a vida. Robert (1989) caracteriza a carreira como a representação de uma ocupação ou profissão por etapas, determinadas possivelmente por uma progressão. Segundo Moisés Balassiano e Isabel Costa (2006), a concepção de carreira associa-se à trajetória profissional do indivíduo. Hakim e Viswesvaran (2005) trabalham o conceito de comprometimento com a carreira referindo-se ao comprometimento ou à dedicação que os indivíduos estabelecem com a carreira, a profissão, a ocupação e/ou o trabalho. Assim, o comprometimento pode ser descrito como uma atitude voltada para a carreira. Embora o comprometimento com a carreira possa apresentar algumas relações com o comprometimento organizacional, o foco final refere-se às conquistas voltadas para a carreira do indivíduo e não para os objetivos e metas da organização (LIOU, 2008).

O indivíduo pode ser comprometido com a sua carreira apesar de vivenciar frequentes mudanças de trabalho ou organização. Pessoas com esse tipo de comprometimento são intensa e emocionalmente empenhadas em suas carreiras e possuem grande vontade de contribuir agressivamente com o trabalho, a fim de estender as contribuições promovidas pelos objetivos de suas carreiras mais propriamente do que os das organizações (LIOU, 2008).

Carson *et al.*¹, referido por Somers e Birnbaum (2000), identificam a existência de quatro tipos de perfis de comprometimento denominados *dually committed*, *organizations*, *careerists* e *uncommitted*. Os indivíduos que se enquadram no grupo *dually committed* são aqueles comprometidos, simultaneamente, com a carreira e com a organização. Aqueles cujo perfil se relaciona aos *organizations* apresentam níveis de comprometimento somente com a organização, enquanto que *careerists* demonstram comprometimento apenas com a carreira. Os *uncommitted*, por sua vez, são descomprometidos com a organização e com a carreira.

A caracterização desses perfis é importante por providenciar as relações existentes entre o comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira, além de identificar as

¹ CARSON, K. *et al.* **Four Commitment Profiles and Their Relationship to Empowerment, Service Recovery and Work Attitudes**. Public Personal Management, 28, 1999.

consequências geradas tanto para as organizações, quanto para os indivíduos, por cada tipo específico de perfil (SOMERS; BRINBAUM, 2000). O estudo dos referidos autores levanta contribuições significativas sobre como cada perfil pode afetar os processos e resultados organizacionais, caracterizados como atitudes no trabalho, intenção de abandonar a empresa, *turnover* e performance no trabalho.

O campo de estudo do comprometimento dos funcionários com a organização induz a importantes contribuições para a prática da administração. Segundo Bastos (1993), grande parte das pesquisas sobre comprometimento relaciona-se ao pressuposto de que altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização produzem resultados que são consideravelmente positivos e benéficos para ambos. Tal hipótese pode ser encontrada na maioria das pesquisas que justificam, cada uma à sua maneira, a importância dos resultados oriundos do comprometimento para a eficácia organizacional (RANDALL, 1987; ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; LAHIRY, 1994; RANDALL; O'DRISCOLL, 1997; MOWDAY, 1998; O'DRISCOLL; RANDALL, 1999; SOMERS; BRINBAUM, 2000; REGO; SOUTO, 2002; FEDOR; CALDWELL; HEROLD, 2006; MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006; LIOU, 2008).

2.1.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional tem recebido atenção considerável como tema de estudo no campo da administração por mais de 25 anos, mediante a disseminação do princípio de que altos níveis de comprometimento dos empregados conduzem ao aprimoramento do desempenho no trabalho e propiciam diversos resultados positivos (por ex., redução dos índices de absenteísmo e rotatividade) para a organização (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

O estudo do comprometimento na perspectiva acadêmica assume relevância significativa, recebendo grande atenção nas abordagens teóricas e empíricas. Para se obter uma idéia sobre tamanha proporção, somente na revista internacional *PsychInfo*, são identificados 449 títulos de artigos e 1860 artigos cujas palavras-chaves se relacionam ao tema comprometimento organizacional (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004). No entanto, vale ressaltar

que esse levantamento realizado pelos autores data do ano de 2004, o que permite imaginar que esse número tenha hoje alcançado crescimento ainda maior.

A origem do comprometimento se fundamenta nos estudos da sociologia, conquistando, a seguir, o campo da psicologia social e ganhando, mais tarde, notoriedade na literatura sobre comportamento organizacional (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004).

O comprometimento organizacional pode ser caracterizado como “um estado psicológico que conecta o indivíduo à organização” (ALLEN; MEYER, 1990, p. 14). Esse estado psicológico determina a relação existente entre o empregado e a organização, produzindo implicações na decisão do empregado em permanecer ou não na organização (ALLEN; MEYER, 1991). Porter *et al.*,² referido por Mowday (1998), definem o comprometimento baseando-se nas relações gerais de identificação e envolvimento de um indivíduo com a organização, fundamentados na determinação de três elementos: forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; grande vontade de se esforçar em prol dos benefícios da organização; e desejo absoluto de se tornar (ou manter-se) membro da organização.

Na concepção de Bastos (1993, p. 59), o “comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”.

Segundo Liou (2008), o comprometimento pode ser definido mediante seis atributos. O primeiro diz respeito ao envolvimento do empregado com a organização e seus objetivos; o segundo menciona o processo interativo entre o empregado e a organização; o terceiro aborda a necessidade de aceitação dos valores e objetivos da organização pelo indivíduo; o quarto expressa a importância da intenção do indivíduo em querer contribuir a favor da organização e de seus objetivos; o quinto reflete a importância da atitude positiva em relação à organização; e, finalmente, o último aspecto caracteriza o comprometimento como limitado no tempo e no espaço.

Para Meyer e Herscovith (2001), uma revisão nos conceitos discriminados no QUADRO 1 permite a constatação de que o termo comprometimento pode ser caracterizado como uma

² PORTER, L. W. *et al.* Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59, p. 603-609, 1974.

força que direciona o indivíduo a determinado comportamento.

QUADRO 1 - Definições de Comprometimento

No Geral

“... envolvimento que restringe a liberdade de ação”. (Oxford English Dictionary, 1969)

“O comprometimento ocorre quando uma pessoa, ao fazer o levantamento dos custos e benefícios associados (*side bet*), articula relações de interesse com uma determinada linha de atuação” (BECKER, 1960, p. 32).

“... uma força que torna estável o comportamento do indivíduo sob circunstâncias em que o indivíduo, de outro modo, se sentiria tentado a mudar esse comportamento” (BRICKMAN, 1987, p. 2).

Comprometimento com a Organização

“... uma relativa força de identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica” (MOWDAY *et al.*, 1979, p. 226).

“... um total de pressões padronizadas levando a atuar de forma a alcançar os objetivos e interesses da organização” (WIENER, 1982, p. 421).

“... a atração psicológica sentida por uma pessoa pela organização; isto irá refletir no nível com que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização” (O'REILLY; CHATMAN, 1986, p. 493).

“... um estado psicológico que conecta o indivíduo à organização (por exemplo, diminui a possibilidade de rotatividade)” (ALLEN; MEYER, 1990, p. 14).

“... uma união ou ligação do indivíduo com a organização” (MATHIEU; ZAJAC, 1990, p. 171).

Fonte: Meyer; Herscovith, 2001, p. 302.

Os autores consideram essa força como “*stabilizing or obliging force*” (MEYER; HERSCOVITH, 2001, p. 301), podendo influenciar sobremaneira o comportamento do indivíduo a ponto de restringir sua liberdade de ação, direcionando-o às atitudes desejadas pela organização (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

Uma discussão entre diferentes pesquisadores sobre a natureza do comprometimento enfatiza duas abordagens opostas. Existe um grupo que considera o comprometimento unidimensional e outro conjunto que o caracteriza como multidimensional. Segundo Jaros *et al.*, o comprometimento organizacional apresenta natureza multidimensional, em virtude da possibilidade de se conceituar e medir os três componentes distintos do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental (JAROS *et al.*, 1993).

Reconhece-se, portanto, as múltiplas formas de comprometimento existentes (MEYER; HERSCOVITH, 2001; MOWDAY, 1998). No entanto, a existência de diferentes abordagens multidimensionais conduz a um problema no que concerne ao desenvolvimento de um modelo geral sobre comprometimento organizacional, uma vez que nem sempre se percebe unanimidade quanto aos conceitos dos aspectos multidimensionais expressos pelos pesquisadores, embora alguns apresentem certa similaridade. Respeitando as diferenças

conceituais, pressupõe-se que o comprometimento seja um construto multidimensional, em decorrência das diferentes configurações que pode apresentar, cada uma com características próprias que refletem componentes distintos do comprometimento que, por sua vez, refletem formas variadas de comprometimento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

O campo do estudo do comprometimento organizacional apresenta grande abrangência, marcado por um longo período de investigação do assunto. Mowday (1998), cujo envolvimento na pesquisa do construto ultrapassa 30 anos, analisa que a investigação do comprometimento organizacional tem produzido grande volume na literatura, focando principalmente as conexões existentes entre os empregados e as organizações.

No entendimento do autor, existe uma crença consistente de que o comprometimento é um importante construto, apresentando relevância considerável tanto para as empresas quanto para os empregados. Na sua concepção, o comprometimento com o trabalho e com a organização pode ser visualizado pelos empregados como uma relação bastante positiva, que permite agregar, potencialmente, um significado maior para a vida (por exemplo, aumentar a percepção da autoestima e do próprio valor do indivíduo). Na percepção das organizações, os empregados comprometidos podem beneficiar a performance da empresa, incrementando os índices de desempenho e reduzindo o índice de rotatividade e absenteísmo. Assim, compreender o processo por meio do qual os empregados se tornam comprometidos com as organizações e de que maneira esse processo pode ser administrado servirá de grande benefício tanto para os empregados quanto para os empregadores (MOWDAY, 1998).

Atenção considerável tem sido dispensada ao tema comprometimento tanto pelos profissionais quanto pela literatura acadêmica. Observa-se a necessidade de os empregadores adotarem determinadas atitudes, com o objetivo de manter os funcionários comprometidos. Além disso, reconhece-se a importância do comprometimento, por parte dos empregadores, no desenvolvimento individual dos seus funcionários. Ambos os aspectos têm recebido bastante referência, podendo, inclusive, ser considerados instrumentos de promoção da empresa no mercado, através da criação de uma imagem positiva em torno dela. As organizações, ao demonstrarem preocupação com o comprometimento de seus empregados e construírem estratégias de desenvolvimento do comprometimento deles, estão, na realidade, se posicionando positivamente no mercado, ao criarem uma imagem positiva frente aos empregados, disseminando um ambiente de trabalho sensível ao trabalhador. Tais

organizações criam um ambiente de trabalho de valorização dos empregados, em que as pessoas se tornam os recursos mais valiosos (GALLAGHER; PARKS, 2001).

Os administradores, ao conhecerem os fundamentos que sucedem o comprometimento organizacional por parte dos empregados, poderão utilizar essas informações para medir o nível de comprometimento dos seus colaboradores e, baseados nesses dados, poderão planejar ações com o objetivo de aumentar o comprometimento e ampliar a efetividade organizacional. Contudo, é importante que os administradores reconheçam que o comprometimento organizacional é um processo dinâmico, que deve ser trabalhado continuamente. Mesmo que os empregados já apresentem os níveis de comprometimento requeridos pela organização, o processo deve continuar normalmente, atentando para que o comprometimento perdue. Estando os administradores atentos aos estágios de desenvolvimento do comprometimento, poderão não somente identificar a posição em que os empregados se encontram na linha de evolução do comprometimento organizacional, como também orientá-los para os níveis desejados pela organização (LIOU, 2008).

A literatura sobre comprometimento organizacional explora conteúdos diferentes, embora seja passível de inter-relações. As linhas de pesquisa do comprometimento organizacional envolvem os aspectos psicológicos, os antecedentes do desenvolvimento do comprometimento e os comportamentos resultados dos diferentes níveis de comprometimento. O conceito de comprometimento organizacional tornou-se amplamente conhecido pela representação de três componentes: *affective attachment*, *perceived costs* e *obligation*, traduzidos, respectivamente, como, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo (ALLEN; MEYER, 1990).

As diversas definições sobre o comprometimento permitem concluir que o construto pode assumir formas diferentes (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004). No entanto, a constatação de que o comprometimento conecta o indivíduo a sua organização parece comum a todos os autores. As diferenças básicas correspondem ao modo como esse comprometimento se consolida, apresentando três características distintas: uma ligação afetiva com a organização, uma obrigação em permanecer na organização e os custos associados a um possível desligamento (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004).

Meyer e Herscovitch (2001) propõem um modelo baseado nas proposições de que o

comprometimento (a) é uma força que conecta o indivíduo a um curso de ação de relevância para uma meta e (b) pode estar acompanhado por diferentes intenções que assumem importante papel no desenvolvimento do comportamento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Os autores enfatizam que, além da capacidade do comprometimento organizacional de assumir formas variadas, ele possui o potencial de influenciar a efetividade organizacional e o bem-estar dos empregados (MEYER; HERSCOVITCH, 2001). O comprometimento pode assumir diferentes *mind-sets* que, por sua vez, providenciam comportamentos distintos. A expressão *mind-sets*, codificada por Meyer e Herscovitch (2001), compreende um estado psicológico que direciona o indivíduo a determinado curso de ação. Tal expressão pode ser caracterizada como diferentes configurações psicológicas que levam os indivíduos a adotarem determinadas atitudes que, por sua vez, geram comportamentos distintos.

Conforme mencionado anteriormente, a afirmação de que o comprometimento corresponde a um construto multidimensional está presente em grande parte da literatura acadêmica. Para Meyer e Herscovitch (2001), a natureza do estado psicológico (*mind-set*) é o componente principal que diferencia as diversas dimensões (formas, componentes) do comprometimento na abordagem multidimensional (MEYER; HERSCOVITCH, 2001). O estado psicológico, portanto, será responsável por fomentar determinado componente do comprometimento, que, por sua vez, produzirá comportamentos específicos. Essa diversificação de comportamentos oriundos de estados psicológicos variados permite atribuir dimensões distintas ao comprometimento (multidimensional).

Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) consideram que uma das contribuições mais importantes no desenvolvimento da teoria sobre comprometimento ao longo das duas décadas passadas consiste na descoberta de que o comprometimento pode apresentar diferentes formas e pode ser orientado para vários objetivos ou focos.

Vale ressaltar que a existência de contextos multidimensionais variados dificulta o desenvolvimento de um modelo geral sobre comprometimento organizacional (MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Muitos autores exploraram conceitos distintos sobre o comprometimento organizacional e essa variedade de abordagens acaba gerando um problema na construção de uma conceituação geral do construto.

QUADRO 2 - Dimensões do Comprometimento Organizacional no Modelo Multidimensional

Dimensões do comprometimento organizacional no modelo multidimensional

Angle e Perry (1981, p. 4)

Valor do comprometimento: “comprometimento para sustentar os objetivos da organização”.
Comprometimento para permanecer: “comprometimento para reter os membros da organização”.

O’Reilly e Chatman (1986, p. 493)

Compliance: “comprometimento instrumental para específicos ganhos extrínsecos”.
Identification: “ligação baseada no desejo de se permanecer membro da organização”.
Internalization: “envolvimento baseado na congruência entre os valores do indivíduo e da organização”.

Penley e Gould (1988)

Moral: “aceitação e identificação com os objetivos da organização” (p. 46).
Calculative: “um comprometimento com a organização que se baseia nos estímulos recebidos pelo empregado para igualar as contribuições” (p. 46).
Alienative: “uma ligação com a organização que ocorre quando um empregado percebe que recompensas proporcionais aos investimentos, ainda que ele ou ela permaneça devido a pressões ambientais” (p. 48).

Meyer e Allen (1991, p. 67)

Affective: “ligação emocional, identificação e envolvimento do empregado com a organização”.
Continuance: “uma consciência dos custos associados a um possível desligamento da organização”.
Normative: “um sentimento de obrigação em se permanecer empregado da organização”.

Mayer e Schoorman (1992, p. 673)

Value: “uma crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e uma vontade de exercer considerável esforço em prol da organização”.
Continuance: “o desejo de permanecer membro da organização”.

Jaros et al. (1993)

Affective: “o grau em que um indivíduo está psicologicamente envolvido com a organização através de sentimentos como lealdade, carinho, entusiasmo, pertença, afeto, prazer, e assim por diante” (p. 954).
Continuance: “o grau em que um indivíduo experimenta uma sensação de estar preso no local em decorrência dos altos custos de sua saída” (p. 953).
Moral: “o grau em um indivíduo está psicologicamente ligado à organização mediante a internalização dos seus objetivos, valores e missões” (p. 955).

Fonte: Meyer e Herscovith, 2001, p. 304.

Grande parte dos estudos sobre comprometimento focou-se na investigação do comprometimento afetivo, relacionando-o com importantes variáveis, como absentéismo, rotatividade, performance no trabalho, etc. Em segundo plano, com extensão inferior de pesquisas, aparece o comprometimento instrumental e, por último, o comprometimento normativo, embora pouquíssimos estudos se refiram a este componente do comprometimento.

A abordagem prevalente na literatura sobre comprometimento se refere ao comprometimento afetivo ou emocional, ou seja, o componente do comprometimento em que

o indivíduo estabelece uma relação emocional e afetiva com a organização. O indivíduo que se compromete afetivamente com a organização se identifica com seus valores, estabelece alto envolvimento e se sente plenamente integrado ao ambiente de trabalho (ALLEN; MEYER, 1990). O comprometimento afetivo pode ser caracterizado como uma ligação emocional entre o empregado e a organização, baseada no sentimento de lealdade (MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006). Além do sentimento de lealdade, o construto abrange o desejo de permanecer na organização, a vontade de se esforçar em benefício da organização e uma forte identificação com seus objetivos e valores.

A maioria dos estudos sobre comprometimento organizacional concentra-se no comprometimento afetivo; isso porque esse componente do comprometimento corresponde àquele que apresenta os conseqüentes mais favoráveis para as organizações, sendo, por sua vez, o comprometimento mais desejável (MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006).

Existe uma relação positiva entre o desenvolvimento do comprometimento afetivo por parte dos empregados e a extensão em que eles acreditam que as organizações lhes oferecem o devido suporte, expresso em ações como tratamento adequado, valorização de suas contribuições e preocupação com o bem-estar. Um ambiente organizacional de atenção e suporte está positivamente relacionado ao comprometimento afetivo (MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006).

Conforme descrito anteriormente, o comprometimento normativo apresenta baixo enfoque nas pesquisas sobre comprometimento organizacional, embora muitos considerem sua argumentação viável. Meyer e Allen (1991) caracterizam o comprometimento normativo como aquele em que o indivíduo sente-se obrigado a permanecer na organização. Os autores ainda visualizam o comprometimento normativo como a crença do indivíduo sobre a sua responsabilidade pela organização. Segundo a percepção de Bastos (1993, p. 58):

O constructo comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização [...] Isso implica que as pressões normativas predisõem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados.

Wiener e Vardi,³ citados por Meyer e Allen (1991), utilizam uma medida para avaliar o nível

³ WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between Job, Organization and Career Commitments and

de comprometimento normativo segundo a qual os empregados são solicitados a responder a três questões básicas, indicando a extensão em que acreditam na veracidade de cada uma:

- 1) Um indivíduo deve apresentar lealdade à sua organização;
- 2) Um indivíduo deve ser capaz de fazer sacrifícios em prol da organização;
- 3) Um indivíduo não deve criticar esses aspectos (a lealdade e a capacidade de sacrifícios).

Segundo Wiener (1982), grande parte dos conceitos sobre comprometimento organizacional o concebe como a aceitação dos valores, objetivos e expectativas da organização pelos empregados, sendo que esses fatores desempenham papel importante na orientação do comportamento dos indivíduos. Para o autor, o comprometimento normativo deve ter sua relevância considerada, pois a própria definição do termo comprometimento – acima mencionada – representa uma forma de controle, instituída por normas e obrigações, sobre as ações de uma pessoa. Dessa forma, o comportamento no trabalho pode ser determinado pelas pressões normativas da organização que afetam o indivíduo e não somente segundo a concepção afetiva ou instrumental.

Jaros *et al.* (1993) definem o comprometimento normativo como o grau em que um indivíduo se sente psicologicamente envolvido com a organização mediante a internalização dos seus objetivos, valores e missões (JAROS *et al.*, 1993). Para os autores, o comprometimento normativo difere do comprometimento afetivo porque o sentido de obrigação é o principal componente que fundamenta a relação. O alto nível de obrigação e dever que caracteriza o comprometimento normativo não está necessariamente associado a qualquer envolvimento afetivo com a organização. Isso significa que o simples fato de um indivíduo demonstrar um senso de obrigação com a organização não indica que exista uma ligação afetiva com ela. O comprometimento normativo também difere do comprometimento instrumental porque seu desenvolvimento independe do componente econômico e da percepção de custos e benefícios associados (JAROS *et al.*, 1993).

O comprometimento normativo relaciona-se à dimensão em que a missão e os valores da organização são incorporados pelos empregados. Aqueles que mais se identificarem com os valores da organização trabalharão com mais afinco no alcance da missão (STEPHENS;

DAWLEY; STEPHENS, 2004). Os empregados fortemente envolvidos com os valores da organização produzirão significativa contribuição, que, por sua vez, permitirá que a organização esteja cada vez mais próxima de concretizar sua missão.

No entender de Stephens, Dawley e Stephens (2004), o comprometimento normativo está intimamente relacionado ao sentimento de obrigação com a organização, fundamentado num estado de responsabilidade moral. O sentido de dever – intrínseco naqueles indivíduos caracterizados por altos níveis de comprometimento normativo – permeia a relação entre o empregado e a organização. Uma vez desenvolvido o comprometimento normativo, os indivíduos permanecem na organização porque acreditam que devem continuar e criam um sentimento de obrigação em permanecer trabalhando no local (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

Wiener (1982) complementa afirmando que, no nível prático, a visão normativa do comprometimento sugere um poderoso foco no controle normativo das organizações. Elas devem ter condições de definir explicitamente seu sistema de valores, para conseguir que os membros o aceitem e para atrair membros potenciais compatíveis com o sistema de valores. Estes também devem acreditar nos valores de lealdade e responsabilidade (obrigação) (WIENER, 1982).

No que concerne ao comprometimento instrumental, ele pode ser compreendido como a permanência do indivíduo na organização por acreditar que os custos decorrentes da sua saída seriam muito altos. Esse componente do comprometimento se baseia na consideração dos custos e benefícios associados na relação indivíduo/organização. O reconhecimento dos custos envolvidos na saída do indivíduo de determinada organização abrange um estado psicológico consciente. O empregado contrabalança os possíveis custos e benefícios que poderão resultar de sua saída, levando em consideração a percepção das condições ambientais (por exemplo, estabilidade na empresa, salário, investimentos em educação relacionados à função, etc.) e das implicações comportamentais decorrentes da sua permanência na organização (por exemplo, os comportamentos e atitudes requeridos pela organização) (MEYER; ALLEN, 1991).

Jaros *et al.* definem o comprometimento instrumental como um estado psicológico em que o empregado sente-se obrigado a se comprometer com a organização em decorrência dos custos

monetários, psicológicos, entre outros, associados à sua saída (JAROS *et al.*, 1993).

O comprometimento instrumental se fundamenta numa relação de custos e benefícios. A intenção do indivíduo em permanecer empregado em determinada organização, segundo a perspectiva do comprometimento instrumental, estaria intimamente relacionada aos custos e benefícios associados às suas atuais ou futuras possibilidades de emprego. Embora o comprometimento instrumental esteja fortemente relacionado ao componente econômico (ganhos financeiros), é possível que inclua uma avaliação tanto dos benefícios tangíveis quanto dos intangíveis. A principal razão que leva os indivíduos com altos níveis de comprometimento instrumental a permanecer em determinada organização é a necessidade do emprego, de modo que esses empregados continuam trabalhando na organização porque precisam. Essa necessidade de permanecer na organização pode estar associada a duas dimensões diferentes: falta de alternativas disponíveis (por ex. alto índice de desemprego, fatores pessoais, como idade ou escolaridade, que podem minimizar as possibilidades de recolocação, o segmento em questão absorve pouca mão-de-obra, etc.) ou alto grau de sacrifício pessoal, ou seja, todos os investimentos que já foram realizados e que estejam diretamente vinculados ao emprego em questão (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

A condição de sacrifício pode estar associada a todo investimento realizado pelo indivíduo em prol da organização ou baseado nas perspectivas futuras de emprego, caso o indivíduo interrompa suas relações empregatícias com a organização (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004). O comprometimento instrumental envolve basicamente três aspectos que relacionam a propensão do indivíduo em permanecer na organização: 1) em virtude dos investimentos realizados em favor da mesma (por ex., sacrifícios pessoais); 2) em decorrência das perdas futuras resultantes do seu desligamento (por ex., perda de benefícios); e 3) devido ao limitado leque de alternativas de emprego oferecido pelo mercado de trabalho (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

A dificuldade de se romper a relação de emprego, na concepção do comprometimento instrumental, se relaciona fortemente com dois fatores importantes. Somers e Birnbaum (2000) sustentam que os indivíduos com altos níveis de comprometimento instrumental acreditam que seja difícil deixar a organização em que trabalham porque outras organizações podem não oferecer os benefícios que possuem (investimentos econômicos) e porque o

processo de mudança é muitas vezes mais difícil quando uma pessoa permanece na organização por longo período de tempo (custos psicológicos) (SOMERS; BIRNBAUM, 2000).

A concepção de Bastos (1993) sobre comprometimento instrumental é descrita da seguinte forma:

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização. (BASTOS, 1993, p. 56)

O conceito de *side-bets* compreende a série de investimentos e benefícios que um indivíduo acumula durante sua permanência na organização. No momento em que o indivíduo avalia a possibilidade de desligamento da organização, ele inicia uma análise dos *side-bets* acumulados, ou seja, quais investimentos e benefícios serão perdidos e quais prejuízos sofridos, caso conclua o processo de desligamento. Nessa perspectiva, a condição de integrante da organização possibilita ao empregado uma série de recompensas e custos que, por sua vez, serão balanceados e analisados no momento em que uma possibilidade de ruptura entre o indivíduo e a organização suceder (ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1991).

Diversas pesquisas indicam que muitos empregados permanecem nas organizações, pois acreditam que seus desligamentos acarretariam muitos sacrifícios, como a perda dos aumentos salariais e dos benefícios, de férias e recessos sacrificados e investimentos despendidos na profissão. Assim, os indivíduos que mudam de carreira perdem não somente os investimentos financeiros e educacionais, mas também as habilidades específicas da carreira sacrificada. No entanto, aquele indivíduo que persiste em avaliar e justificar sua permanência na empresa somente por causa dos investimentos realizados está possivelmente bloqueando sua visão para outras possibilidades de carreira. As alternativas passam despercebidas, reduzindo a percepção do indivíduo sobre outras opções de carreira (CARSON; CARSON, 1997).

Meyer e Allen (1991) descrevem de maneira sucinta o que vêm a ser os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo: o primeiro refere-se à ligação emocional do funcionário com a organização por meio da sua identificação e do seu envolvimento com ela. Empregados

com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. O comprometimento instrumental inclui a consciência dos custos associados a um possível desligamento da organização. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam (MEYER; ALLEN, 1991).

A citação final deste tópico permite uma compreensão clara do que se refere a cada componente do comprometimento. Tal entendimento faz-se necessário para o subsequente estudo dos antecedentes e consequentes do comprometimento.

2.1.2 Antecedentes e consequentes do comprometimento

Observadas as diferenças conceituais de cada componente do comprometimento, pode-se considerar que cada um deles apresenta antecedentes distintos (ALLEN; MEYER, 1990). Isso significa que determinados fatores que reproduzem, por exemplo, o comprometimento instrumental diferem daqueles cuja repercussão abarca o comprometimento afetivo.

Allen e Meyer (1990) sugerem que o comprometimento afetivo relaciona-se com os seguintes antecedentes: características pessoais, características do trabalho, experiências de trabalho e características organizacionais; enquanto que o comprometimento instrumental fundamenta-se na magnitude e/ou na quantidade de investimentos realizados e no leque de alternativas de trabalho/emprego disponível.

Observadas as particularidades de cada componente do comprometimento, pode-se considerar que os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental exibem características psicológicas distintas e, por este motivo, requerem a aplicação de metodologias próprias, com medidas específicas. Portanto, as medidas devem se relacionar com os fatores caracterizados como antecedentes de cada componente (ALLEN; MEYER, 1990).

Diferentes metodologias foram desenvolvidas para a medição do comprometimento afetivo, instrumental e normativo. O *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), proposto por

Mowday e colaboradores⁴, compõe-se de uma escala de atitudes, em formato Likert, contendo 15 itens e pode ser utilizado na determinação do comprometimento afetivo. O comprometimento instrumental pode ser avaliado por uma escala de mensuração, operacionalizada por Ritzer e Trice⁵ e por Alluto, Hrebiniak e Alonso⁶, que estipula a probabilidade de o empregado deixar a organização, caso recebesse incentivos externos (por ex. salário melhor, maior *status* e mais liberdade) (BASTOS, 1993).

A investigação dos consequentes do comprometimento inclui a análise de diversos tipos de comportamentos. Parte-se do pressuposto de que os componentes do comprometimento geram comportamentos distintos, cuja repercussão possa afetar consideravelmente uma organização. Basicamente todo o estudo de comprometimento organizacional concentra-se na avaliação dos comportamentos dos empregados desejados pelas empresas, de modo a alavancar o desempenho e aprimorar os resultados organizacionais. O estudo posterior à delimitação das atitudes e dos comportamentos do comprometimento objetiva relacionar de que maneira as atitudes e os comportamentos desejados pela organização podem ser alcançados, analisando quais são as características e os perfis profissionais que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento almejado. Observa-se que o comprometimento induz o empregado a determinados comportamentos, denominados na literatura como consequentes. Estes, por sua vez, correspondem às mudanças que podem ocorrer na organização em detrimento da incorporação de um componente específico do comprometimento por parte dos empregados.

De acordo com Meyer e Herscovith (2001), as implicações do comprometimento no comportamento dos funcionários podem ser tanto específicas quanto amplas; tais divergências são inclusive encontradas nos diferentes componentes do comprometimento. Dessa forma, os empregados apresentam comportamentos distintos, dependendo do componente do comprometimento a que estão vinculados. O comprometimento afetivo, por exemplo, produzirá consequentes distintos, se comparado ao comprometimento instrumental. A principal consequência do comprometimento instrumental e normativo no comportamento dos empregados é a permanência no emprego, enquanto que as consequências do

⁴ MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 14, 1979.

⁵ RITZER, G.; TRICE, H. M. An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

⁶ ALLUTO, J.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. On Operationalizing the Concept of Commitment. **Social Forces**, v. 20, p. 448-454, 1973.

comprometimento afetivo são mais diversificadas, como, por exemplo, maior desempenho, menor taxa de absenteísmo, permanência no emprego, entre outras (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

Mas por que será que o comprometimento afetivo apresenta uma gama diversificada de correlações, se comparado aos comprometimentos normativo e instrumental? Segundo Meyer e Herscovith (2001), uma possível explicação permite esclarecer o motivo pelo qual o comprometimento afetivo apresenta quantidade maior de consequentes. O primeiro se deve ao fato de que um indivíduo possui uma percepção mais ampla das consequências do seu comportamento quando este é estimulado por um sentimento de desejo do que comparado àquele acompanhado por um sentimento de obrigação ou com custos associados (MEYER; HERSCOVITH, 2001). Isso significa que um indivíduo cujo comprometimento seja instrumental somente conseguirá perceber como consequentes do seu comprometimento os custos associados à realização da tarefa, ou seja, caso ele não execute suas obrigações, as consequências seriam possivelmente a perda do emprego, a perda de determinados benefícios, etc. Ao contrário, aquele indivíduo comprometido afetivamente perceberá uma gama maior de consequências produzidas pelo seu comportamento que beneficiam tanto a organização como a si próprio (alcance das metas da organização, sucesso da organização, realização pessoal, crescimento pessoal, perspectiva de crescer na organização, etc.).

Todo comportamento vai depender da natureza do comprometimento a que o empregado está vinculado. A repercussão do comprometimento afetivo no comportamento do indivíduo será significativamente diferente da do comprometimento instrumental. Portanto, os empregados apresentarão comportamentos distintos para uma mesma atividade ou função, dependendo do componente de comprometimento a que estão vinculados. Faz-se necessária maior atenção quanto às implicações dos diferentes componentes do comprometimento no comportamento dos indivíduos (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

De acordo com estudos realizados, os três componentes do comprometimento se relacionam negativamente com as intenções de rotatividade; no entanto, a magnitude dessas relações difere entre os componentes – o comprometimento afetivo apresentou a relação mais significativa, seguida pelo comprometimento normativo e, por último, o comprometimento instrumental, destacado pela relação mais fraca. No que concerne a outros consequentes, o comprometimento afetivo continua se destacando ao apresentar as maiores correlações com as

medidas de absenteísmo, desempenho e *organizational citizenship behavior*, seguido dos comprometimentos normativo e instrumental (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

A pesquisa do comprometimento tem se concentrado na análise de duas classes de comportamento, “a primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; a segunda, o próprio desempenho no trabalho” (BASTOS, 1993, p. 62). A pesquisa relativa ao desempenho no trabalho baseia-se no pressuposto de que elevados níveis de comprometimento acarretam menor rotatividade, baixo absenteísmo e aprimoramento do próprio desempenho do trabalho (BASTOS, 1993).

Reconhece-se a importância do estudo sobre os antecedentes e consequentes do comprometimento. No entanto, poucos estudos identificam o processo por meio do qual o comprometimento se desenvolve. Grande parte das pesquisas sobre comprometimento organizacional concentrou-se na exposição dos antecedentes e consequentes do comprometimento e suas possíveis implicações em diferentes contextos (MEYER; HERSCOVITH, 2001). Dessa forma, entender o processo sobre como o comprometimento se consolida constitui tarefa essencial na pesquisa sobre comprometimento organizacional.

Os fatores que envolvem a configuração do comprometimento se distinguem para cada um dos seus componentes. O pensamento que caracteriza o comprometimento afetivo corresponde ao desejo. Os indivíduos que apresentam forte comprometimento afetivo realizam determinada tarefa porque assim o querem. O querer está intimamente ligado ao desejo de realizar. Esse forte sentimento de desejo pode originar-se de diversos fatores, tais como envolvimento, valores compartilhados e identificação. Acredita-se, portanto, que alguns fatores possam repercutir na formação do comprometimento afetivo. Dessa forma, quaisquer situações que permitam ampliar a probabilidade com que um indivíduo se sinta envolvido em determinada ação, reconheça a relevância de sua atuação em determinada tarefa ou promova/aumente sua identificação com a organização ou com a tarefa em si contribuirão para o desenvolvimento do comprometimento afetivo (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

O comprometimento instrumental, por sua vez, caracteriza-se pela percepção dos custos associados em decorrência de uma possível interrupção de tarefas. Diante de uma possível descontinuidade de determinada ação, o indivíduo inicia uma reflexão sobre as possíveis consequências que tal atitude poderia lhe acarretar em termos de custos. O desenvolvimento

do comprometimento instrumental associa-se aos investimentos realizados pelo indivíduo que poderiam ser perdidos caso ocorresse desligamento entre as partes. Além disso, o leque de alternativas disponíveis para o empregado, em termos de oportunidades de emprego e atividades, constitui importante determinante do comprometimento instrumental (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

Quanto ao comprometimento normativo, o pensamento-base para o seu desenvolvimento é a obrigação de dar prosseguimento a determinada tarefa. O comprometimento normativo se estabelece quando um indivíduo internaliza uma série de normas apropriadas de conduta e/ou quando existe necessidade de reciprocidade com a organização (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

Meyer e Herscovith (2001) propõem um modelo geral que objetiva identificar o modo como os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo se consolidam. De acordo com o modelo, o comprometimento afetivo se desenvolve quando um indivíduo se identifica com a organização, compartilha dos seus valores e se envolve internamente com seus objetivos. O comprometimento instrumental ocorre quando um indivíduo reconhece a possibilidade de perder os investimentos realizados, identifica os custos associados à realização (ou não) de uma tarefa ou quando não existem alternativas além de se seguir determinado curso de ação. O comprometimento normativo se desenvolve mediante a internalização das normas da organização, além do sentimento de reciprocidade e aceitação dos termos de um contrato psicológico (MEYER; HERSCOVITH, 2001).

2.1.3 Relevância do comprometimento

Embora se percebam diversos aspectos que comprovam a importância do estudo do comprometimento organizacional, existe uma linha de pesquisa que discorda dessa afirmação, argumentando que a importância do comprometimento tem declinado no contexto atual das organizações. Segundo Baruch (1998), ficou comprovada, durante muito tempo, a relação do comprometimento com diversas variáveis associadas aos empregados e organizações; no entanto, o ambiente empresarial, nos dias de hoje, transformou consideravelmente a gestão das organizações, colocando os empregados, muitas vezes, em segundo plano, apesar do

discurso das relações humanas.

A gestão empresarial, caracterizada por processos de *downsizing*, reengenharia e mudanças substanciais no relacionamento com os empregados, gerou um ambiente representado por baixo comprometimento dos empregados com suas organizações. O conceito de comprometimento, nas relações atuais de trabalho, precisa ser reexaminado em detrimento das mudanças ocorridas no mundo empresarial. O pressuposto principal dessa argumentação baseia-se na reciprocidade do comprometimento, ou seja, o comprometimento deve incorporar uma relação benéfica para ambos, empregados e organizações. As ações das empresas que tendem a abandonar o comprometimento com os empregados, considerando-os, muitas vezes, como peças descartáveis, criam um ambiente desfavorável à construção desse relacionamento (BARUCH, 1998).

Os argumentos de Baruch (1998) revelam novas formas de se pensar o comprometimento num contexto em que se observa a desconsideração, por parte das organizações, das necessidades e expectativas dos empregados, em que os recursos humanos são vistos como custos que devem ser eliminados nos momentos de recessão. Segundo o autor, processos e desenvolvimentos recentes na forma como as organizações tratam os empregados levantam dúvidas sobre se o conceito tradicional de comprometimento organizacional se encaixa na nova era da gestão empresarial e dos sistemas das relações industriais (BARUCH, 1998).

Randall e O'Driscoll (1997) observam o enfraquecimento nos vínculos entre os empregados e as organizações em decorrência das mudanças, nas corporações, caracterizadas por extensos processos de *downsizing*. A relação com os empregados mudou consideravelmente, pois agora eles são requisitados quando necessário e descartados depois que alcançaram o que a organização almejava. Os autores fazem referência ao conceito de *plug-in mentality*, codificado por Cascio (1993)⁷, que mostra a condição de descartabilidade do empregado. A mentalidade do *plug-in* pode ser comparada a uma máquina que o indivíduo liga quando dela necessita e desliga, *plug-out*, quando não precisa mais.

As organizações, sem intenções ou impossibilitadas de conceder a lealdade que os

⁷ CASCIO, W. Downsizing: What do we know? What have learned? **Academy of Management Executive**, 7, p. 95-104, 1993.

empregados desejam, quebram a relação de reciprocidade do comprometimento. Ao mesmo tempo que diminui o comprometimento das organizações com os empregados, diminui também o comprometimento destes com as organizações (MOWDAY, 1998).

Se o discurso das organizações privilegia o patrimônio humano, então as práticas disseminadas devem atender a esse requisito. É perceptível que muitas organizações visualizam os empregados somente como peças do processo e não como partes integrantes e participativas, desvalorizando-os ao oferecerem remunerações abaixo de suas expectativas e necessidades, além do tratamento inadequado.

Ao mesmo tempo em que as organizações não desenvolvem comprometimento com os funcionários, o contrário também ocorre e os funcionários se tornam menos comprometidos do que elas gostariam ou, até mesmo, descomprometidos. Isso pode ser bastante prejudicial numa era em que o capital intelectual dos funcionários é o grande tesouro das organizações e a perda de um profissional para o concorrente pode acarretar em grandes prejuízos.

O estudo do comprometimento organizacional esqueceu-se de levar em consideração que a relação empregado/organização deve ser bilateral, ou seja, o comprometimento deve ocorrer entre ambas as partes. Observa-se que a maioria das pesquisas sobre comprometimento organizacional tem focalizado o desenvolvimento do comprometimento do empregado com a organização, negligenciando o fato de que as organizações também devem se comprometer com os funcionários (BARUCH, 1998). Nesse sentido, a remuneração pode ser concebida como uma forma de comprometimento por parte da organização, uma vez que está diretamente relacionada à valorização e ao reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos empregados. Uma remuneração justa e adequada é uma maneira de revelar ao funcionário o quanto ele é importante e valioso para a empresa.

2.2 SISTEMAS DE RECOMPENSAS EM ORGANIZAÇÕES

Os sistemas de recompensas que uma empresa decide utilizar repercutem sobremaneira na sua relação com os empregados e nos resultados organizacionais. O assunto merece maior consideração por parte dos administradores. Faz-se necessária, além de uma revisão geral dos conceitos, a análise sobre a maneira como os administradores visualizam os sistemas de recompensas vigentes em suas organizações.

De acordo com Camara (2006), os sistemas de recompensas representam:

O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. (CAMARA, 2006, p. 87)

Na pesquisa em desenvolvimento, pretende-se apenas explorar os componentes materiais dos sistemas de recompensas, cujos principais elementos serão apresentados no próximo tópico. No entanto, antes de abordar os conceitos referentes às recompensas extrínsecas, será feita uma breve análise sobre os principais fundamentos e benefícios do sistema de recompensas.

2.2.1 Fatores-chaves do sistema de recompensas: bastidores da remuneração

Os fatores-chaves do sistema de recompensas podem ser caracterizados pelos seguintes itens (CAMARA, 2006):

- Harmonia entre seus componentes, ou seja, é fundamental que exista uma conexão entre os elementos que compõem o sistema;
- Integração com os objetivos estratégicos da organização. O sistema de recompensas deve traduzir as estratégias da organização;
- Existência de componentes materiais e imateriais (embora seja mencionado que o foco desta pesquisa corresponde ao componente material);
- Sua atribuição deve estar atrelada ao desempenho e à contribuição dos empregados para os resultados da organização;

- Sua importância como fonte de motivação e produtividade, influenciando diretamente a atuação dos empregados.

Armstrong (2007), por sua vez, enfatiza que os objetivos do sistema de recompensas, ou seja, da administração da remuneração contemplam:

- que o indivíduo seja remunerado de acordo com o seu valor;
- que exista alinhamento entre as práticas de remuneração com os objetivos dos negócios e o valor do empregado e suas necessidades;
- que a remuneração seja adequada aos empregados, a fim de se gerar uma mensagem apropriada do que a organização considera importante em termos de comportamentos e resultados;
- atração e retenção de pessoas qualificadas das quais as organizações precisam;
- aprimoramento da motivação dos indivíduos;
- maior engajamento e comprometimento dos empregados;
- desenvolvimento de uma cultura de alta performance.

Segundo Camara (2006), um sistema de recompensas permite que a organização atraia e retenha talentos, sirva como fonte de motivação, aprimore a produtividade, contribua para a cultura ou o clima da empresa, além de auxiliar na definição do estatuto e da hierarquia e permitir uma análise custo/benefício mais profunda.

Existe uma necessidade latente no que diz respeito à educação e à conscientização dos administradores sobre como se deve remunerar com maior eficácia os empregados, de modo que os objetivos organizacionais sejam efetivamente alcançados (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Muitos administradores ainda não conseguem visualizar a relação existente entre remuneração e resultados organizacionais. Parecem desacreditar na efetividade dos programas de compensação de suas organizações, mantendo o pensamento fixo de que esses programas não contribuem para o alcance dos resultados almejados. No entanto, essa incapacidade de perceber a importância dos programas de remuneração produz uma perda significativa para as organizações, ou melhor, a perda de uma grande oportunidade. Para muitos administradores, os programas de compensação serão sempre vistos como aqueles que demandam os maiores custos para a organização, o que reproduz uma ideia equivocada, uma vez que os custos

devem ser balanceados pelos resultados que estes produzem; a relação será equilibrada quando os custos que forem altos gerarem resultados excepcionais. Contudo, é razoável afirmar que qualquer outro programa dentro de uma organização que apresente altos custos e, ao final, apresente resultados inferiores deve realmente ser repensado ou eliminado (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

O grande segredo está na maneira de se perceber os sistemas de remuneração. Conforme expresso por Wood e Picarelli (1999),

[...] a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. (WOOD; PICARELLI, 1999, p. 44)

A partir do momento em que os administradores modificarem seus paradigmas e perceberem que a possibilidade de ganhos maiores, por parte dos empregados, pode influenciar o comportamento e o desempenho deles, começarão a visualizar os programas de compensação como uma prioridade. A condução bem-sucedida dos programas de compensação oferecidos aos empregados servirá como ferramenta-chave para o aprimoramento dos resultados organizacionais (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Jensen, McMullen e Stark (2007) complementam que o sistema de recompensas caminha concomitantemente com a estratégia de negócio da organização. Se a estratégia de negócios de uma organização é o seu planejamento em alocar recursos a fim de obter resultados superiores no mercado, então uma estratégia de compensação consiste em um plano no qual se permite alocar os recursos de compensação para que o negócio execute a estratégia (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Para simplificar a compreensão da afirmação expressa, basta refletir sobre os motivos pelos quais uma empresa elabora o planejamento estratégico, por exemplo. Geralmente, todos os esforços estão direcionados na tentativa de obtenção de maior participação no mercado, sucessivo crescimento dos resultados financeiros e possibilidade de investimentos posteriores, visando ao crescimento global da organização. Nesse sentido, os recursos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, devem ser alocados apropriadamente, a fim de facilitar e propiciar o alcance das metas traçadas. Da mesma forma acontece com os programas de compensação, nos quais os recursos financeiros das organizações, aqueles destinados à remuneração do pessoal, devem ser direcionados adequadamente, de modo que os colaboradores contribuam ativamente para a conquista dos

objetivos organizacionais.

Conforme exposto ao longo deste trabalho, grande importância deve ser concedida ao fator humano das organizações. Os recursos humanos correspondem ao elemento-chave das organizações; são eles que impulsionam, em grande parte, o sucesso das empresas, permitindo que os objetivos saiam do plano e tornem-se realidade. Idéias mirabolantes produzidas e executadas pelos homens merecem recompensas justas pelas contribuições oferecidas às organizações. Em determinada organização, se os resultados exigidos ao seu corpo de funcionários estão em desarmonia com os programas de compensação, como poderá tal corporação instituir que os objetivos sejam plenamente alcançados? Por esse motivo, surge a afirmação de Jensen, McMullen e Stark (2007) de que os recursos de compensação devem auxiliar a execução das estratégias organizacionais.

O mundo empresarial está passando por diversas transformações que se refletem consideravelmente na administração das empresas. Os modelos primitivos de gestão adotados pelas organizações devem ser substituídos por sistemas de administração adequados às mudanças do mercado. Alterações significativas foram percebidas nas características do trabalho, nas estruturas organizacionais e nas características da gestão empresarial, gerando novas interpretações sobre a gestão de recursos humanos na dinâmica empresarial (WOOD; PICARRELI, 1999).

Os anos 1980 foram marcados por acelerado avanço tecnológico, que, por sua vez, repercutiu significativamente no mundo do negócios. Tal ambiente empresarial, determinado por grande flexibilidade, processos e soluções inovadoras, exige a incorporação de novos princípios relativos à remuneração. Esta, hoje, permite negociações entre o empregado e o empregador, baseadas na lei da oferta e da procura, nas capacidades únicas dos indivíduos e naquilo que o mercado sustenta (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Ocorre que, nesta nova dinâmica empresarial, o empregado assume o papel de regente de sua carreira, tornando-se mais responsável por suas decisões. Antes eram as organizações que escolhiam se determinado profissional seria admitido; hoje, os profissionais possuem papel fundamental na decisão de se integrarem ou não a certa organização. O cenário mudou completamente. As organizações necessitam apresentar vantagens satisfatórias, para que os profissionais se sintam interessados em compor seu patrimônio humano. As organizações

precisam ser competitivas, se quiserem reter os melhores profissionais do mercado, devendo, para tanto, apresentar propostas atraentes que valorizem adequadamente as contribuições desses profissionais. É mister que os sistemas de recompensas estejam alinhados às necessidades e expectativas dos empregados.

Embora muitas organizações se orgulhem ao afirmar que os seus empregados são os recursos mais importantes de que dispõem, a maioria dessas organizações prossegue com atitudes que não condizem com essas afirmações. Realmente, as pessoas são a principal vantagem competitiva das empresas. Todo o restante, estratégias, modelos de negócios, produtos e serviços, pode ser copiado rapidamente. Os talentos de uma organização, com suas habilidades próprias e capacidades de trabalhar ativamente em equipe, dificilmente podem ser replicados. São as pessoas que permitem que uma empresa se diferencie dos seus concorrentes. No entanto, no mundo empresarial vigente, observa-se a crescente diversificação da mão-de-obra e dos interesses e necessidades dos empregados. Nesta nova realidade, os empresários precisam incorporar uma abordagem flexível aos seus programas de remuneração, a fim de favorecer o entrosamento e o comprometimento dos empregados às equipes de trabalho e à organização (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Chegou o momento de atentar para a realidade:

A verdade nua e crua é que o pacote de remuneração é um dos elementos a ter em conta. Quadros que sabem como obter sucesso deixarão uma organização se o programa de compensação não se comparar com os de carreiras alternativas. Vivemos num mundo cada vez mais eficiente e nesse sentido as ‘pechinchas’ não duram. Se não houver em médio prazo um equilíbrio entre o desempenho e a recompensa, nunca se estabelecerá uma situação “win-win” interessante para ambas as partes. (CAMARA, 2006, p. 295)

Camara insiste na importância de se “desenvolver um sistema de recompensas que motive o tipo de desempenho adequado, atraia pessoas com o perfil desejado e crie um clima de reforço desses objetivos e da estrutura que lhes dá suporte” (CAMARA, 2006, p. 74). Contudo, embora essa afirmação reflita a atitude ideal, ou seja, aquela que as organizações deveriam adotar, a realidade se mostra contrária. A grande maioria das empresas continua negligenciando a importância da remuneração. Elas simplesmente não conseguem perceber o valor estratégico por trás de um sistema de recompensas. Ocorre que as organizações têm respondido rapidamente às exigências do mercado quando se trata de inovações tecnológicas, melhoria da qualidade e aprimoramento da gestão, porém, quando o assunto se refere ao sistema de recompensas, as transformações são quase nulas.

2.2.2 Contexto atual do sistema de recompensas

O que se tem percebido no contexto empresarial corrente é que “a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas” (WOOD; PICARELLI, 1999, p. 40). A estrutura de remuneração vigente não está acompanhando de maneira adequada e consistente as mudanças que estão ocorrendo no mundo empresarial.

Segundo Jensen, McMullen e Stark (2007), a maioria das organizações apresenta duas atitudes com relação à remuneração:

- 1) Segue a multidão, ou seja, faz aquilo que a maioria realiza. Muitas empresas lutam para conseguir diferenciar seus produtos, serviços e preços dos apresentados pelos concorrentes. No entanto, quando o assunto se refere à administração dos recursos humanos, a grande maioria dessas empresas insiste em permanecer no básico.
- 2) Busca se posicionar de maneira diferente dos concorrentes. Embora muitas organizações busquem inovar na maneira de lidar com os programas de compensação, geralmente essas empresas estão mais preocupadas em fazer algo essencialmente novo do que em realizar ações ou programas que estejam realmente alinhados à estratégia do negócio. Ocorre que boa parte das empresas acaba adotando uma postura diferente apenas para parecer diferente, e não porque visualiza os programas de compensação como fator de sucesso. Dessa forma, muitos programas de compensação fracassam porque não estão alinhados às necessidades organizacionais. Essas empresas ainda não perceberam o que está por trás dos programas de compensação, ou seja, o quanto esses programas podem repercutir positivamente na realização dos profissionais e nos resultados organizacionais.

Poucas foram as mudanças ocorridas nos sistemas de remuneração adotados pelas empresas. O acelerado ritmo das transformações que o ambiente empresarial vem presenciando parece não ter repercutido grandes alterações nos programas de remuneração. Grande parte das empresas, até mesmo aquelas classificadas como inovadoras, insiste em adotar sistemas de remuneração tradicionais, focados em cargos e funções. Mesmo existindo programas alternativos à disposição, essas empresas continuam disseminando práticas de remuneração arcaicas (WOOD; PICARELLI, 1999).

Segundo Camara (2006), para que um sistema de recompensas seja eficaz e consiga alcançar os objetivos para os quais foi criado, é essencial que ele satisfaça dois pressupostos:

1. Esteja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com eles;
2. Seja bem-aceito pelos seus destinatários e percebidos por eles como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e bem-estabelecidos, que serão medidos em harmonia com regras predefinidas que, tanto quanto possível, se afastem a subjetividade.

A convergência entre os objetivos que a empresa persegue, no curto e no médio prazo, e aquilo que ela recompensa na atuação individual dos seus colaboradores, são pontos essenciais para orientar e direcionar a atuação deles, no dia a dia, no sentido de contribuírem para sua concretização. O sistema de recompensas deve estar alinhado não somente aos objetivos estratégicos da organização, mas também aos objetivos individuais daqueles que serão os principais responsáveis por alcançar os objetivos organizacionais; caso contrário, os empregados não se sentirão envolvidos por completo e o alcance dos objetivos será prejudicado. Essa sintonia entre sistemas de recompensas, objetivos estratégicos da organização e objetivos individuais dos empregados é fundamental na construção de um sistema de recompensas adequado (CAMARA, 2006).

Reis Neto (2004), por sua vez, salienta a importância de se alinhar o sistema de recompensas às necessidades da organização e dos indivíduos que a compõem. O sistema de recompensas, quando desenvolvido mediante uma análise geral da estratégia, estrutura, processos e recursos humanos da organização, permite a maximização dos resultados organizacionais e a retenção dos principais talentos:

Quando se ajusta o sistema remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas, de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz. 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, 2004, p. 52)

No entanto, na concepção de Jensen, McMullen e Stark (2007), não existe uma regra geral no que concerne aos programas de compensação. A flexibilidade das organizações impossibilita

a existência de uma abordagem única ou correta para todos os tipos de organizações e empregados. Faz-se necessária uma análise criteriosa das particularidades de cada organização, a fim de se estabelecer programas de compensação consistentes com a cultura organizacional (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). No entanto, não se pretende enfatizar, neste trabalho, de que modo a diversidade de programas de compensação se ajusta à peculiaridade de cada organização.

As organizações, em busca de um programa bem-sucedido de remuneração, devem atentar para o seguinte aspecto-chave: remunerar as quantias certas às pessoas certas por terem feito as coisas certas (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Para isso, as organizações devem determinar o valor correto dos empregados. Cada profissional apresenta diferentes graus de importância em uma organização. A empresa necessita saber exatamente o valor que cada indivíduo representa e saber recompensá-lo adequadamente.

Existem diversas maneiras de se determinar o valor do empregado. No entanto, não se pretende aprofundar nesses conceitos, apenas expô-los rapidamente. A primeira delas examina o valor do trabalho. Os administradores são responsáveis por especificar o valor do trabalho de seus empregados e providenciar a remuneração adequada em retorno ao trabalho desenvolvido. A importância de se compreender o real valor do trabalho possibilita que os administradores ofereçam remunerações competitivas, comparadas às outras organizações, e adequadas às responsabilidades e atribuições envolvidas no trabalho. No entanto, na prática, muitas organizações simplesmente determinam o valor do trabalho comparando o título dos cargos com pesquisas externas de remuneração (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Ou seja, essas organizações adquirem pesquisas de mercado de cargos e salários e basicamente comparam as remunerações expressas na pesquisa às oferecidas aos seus empregados.

Esse método é bastante limitado, pois induz a avaliações equivocadas do real valor do trabalho. As informações permitem simplesmente constatações de quanto o mercado tem remunerado os cargos em questão, mas não reflete o real valor atribuído a cada trabalho (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Até porque cargos similares apresentam importância distinta para cada organização. Quando se determina a remuneração de certo trabalho, tomando como base, unicamente, os resultados da pesquisa de mercado, pressupõe-se que a consideração do valor do trabalho é igual para todas as organizações. No entanto, muitas organizações, mesmo quando pertencem ao mesmo ramo de atividade, atribuem

valores diferentes a trabalhos similares.

A determinação do valor do trabalho deve levar em consideração duas vertentes: a interna e a externa, ou melhor, a organização em si e o mercado. Os administradores representam papel fundamental na determinação do valor do trabalho, por conhecerem profundamente o conteúdo dos variados trabalhos da organização, suas responsabilidades e seu impacto no desenvolvimento e no sucesso da organização. No que se refere à determinação do valor do trabalho, o interessante seria mesclar duas atividades: análise das informações provenientes do mercado e avaliação interna do trabalho e seu conteúdo. As duas abordagens são importantes, caso contrário os resultados seriam incompletos, ou seja, o valor do trabalho seria inconsistente (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Com relação ao conteúdo levantado sobre a importância do sistema de recompensas, algumas observações finais permitem uma revisão geral do assunto. O sistema de recompensas possibilita a atração e a retenção de profissionais qualificados; no entanto, um dos seus importantes objetivos consiste em usufruir ao máximo das contribuições desses profissionais à altura de suas competências (CAMARA, 2006).

Para que isso aconteça, Camara (2006) destaca:

Para conseguirem atrair e reter candidatos com essas características, num mercado de trabalho fluido e com múltiplas oportunidades ..., é necessário oferecer salários atraentes e competitivos que são, necessariamente, superiores aos que seriam pagos a pessoas menos qualificadas e capazes. Mas daí não resulta necessariamente que a factura salarial da empresa seja mais pesada... e a razão está na maior produtividade conseguida com este tipo de empregados. Empregados mais qualificados e bem pagos são empregados mais satisfeitos, e, portanto, mais motivados e produtivos. E com uma maior produtividade individual uma empresa consegue obter resultados idênticos ou superiores aos que conseguiria com mais pessoas, menos qualificadas e mais mal pagas. (CAMARA, 2006, p. 159)

É um equívoco pensar que, ao se remunerar adequadamente profissionais mais qualificados, a folha de pagamento será significativamente superior. As contribuições desses profissionais são consideravelmente maiores e, conseqüentemente, também o são os resultados organizacionais.

Contudo, os objetivos principais de um sistema de recompensas consistem em atrair, reter e desenvolver as pessoas com o perfil de competências e habilidades que a empresa almeja. Segundo Camara (2006), um sistema de recompensas permite que a organização atraia e

retenha talentos, sirva como fonte de motivação, aprimore a produtividade, contribua para a cultura ou o clima da empresa, ajude a definir o estatuto e a hierarquia e permita uma análise custo/benefício (CAMARA, 2006).

Constatações similares são defendidas por Jensen, McMullen e Stark (2007). O sucesso do programa de remuneração está associado ao grau em que permite atrair, reter e motivar os empregados. Dito de outra forma, o melhor programa de remuneração é aquela que faz o melhor trabalho em remunerar as quantias certas às pessoas certas por fazerem as coisas certas (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

No entanto, uma importante observação deve ser considerada: uma estrutura salarial deve ser ao mesmo tempo eficiente e suportável pela empresa. A eficiência constitui característica essencial à estrutura salarial, que deve utilizar da melhor forma, com o máximo de aproveitamento possível, os recursos disponíveis. A adaptação às condições da organização é pré-requisito para o sucesso do sistema de recompensas, ou seja, a estrutura salarial deve suportar uma estrutura de custos que a empresa tenha condições de suportar a médio e longo prazo (CAMARA, 2006).

2.2.3 Remuneração

De acordo com Wood e Picarelli (1999), são múltiplas as formas de remuneração que, nos últimos tempos, vêm crescendo cada vez mais, devido à necessidade de se encontrar maneiras especiais de se incrementar o vínculo entre as empresas e os funcionários. No entanto, as formas básicas de remuneração mantêm-se inalteradas e podem ser classificadas em oito grandes grupos:

- **Remuneração funcional:** o que determina essa remuneração é a função assumida pelo empregado, ajustada ao mercado. É a remuneração mais difundida pelas organizações, a mais tradicional. Muitos a reconhecem pela sigla PCS, que significa Plano de Cargos e Salários.
- **Salário indireto:** popularmente conhecido como benefícios e outras vantagens. A flexibilização dos benefícios é o tema de estudo do momento. Pode ser oferecido de

duas formas: a mais tradicional, em que os benefícios dependem do nível hierárquico do empregado, ou a forma flexibilizada, em que o empregado escolhe, de um pacote de benefícios divulgado pela organização, aqueles que mais se adéquam às suas necessidades individuais. Os benefícios flexíveis permitem que a organização aloque os recursos de maneira mais adequada e traga melhores resultados por parte dos empregados – aumento do valor percebido pelo colaborador.

- **Remuneração por habilidades:** orientada pela formação e pela capacitação dos funcionários. O foco, que antes se concentrava no cargo ou função, agora passa a considerar o indivíduo. Quanto mais habilidades, maiores serão as possibilidades de ganhos superiores. Portanto, o que determina a remuneração, nesse caso, é a gama de habilidades que o empregado apresenta.
- **Remuneração por competências:** similar à remuneração por habilidades. O salário também é determinado pela formação e pela capacitação dos funcionários. A única diferença entre ambas é quanto ao grupo em que ela é aplicada. A remuneração por habilidades engloba o nível operacional, enquanto a remuneração por competências corresponde ao nível gerencial.
- **Planos privados de aposentadoria:** complementam a remuneração. Consistem nos fundos de pensão, que, graças à propagação dos sistemas de previdência privada, têm crescido consideravelmente nos últimos anos. Permitem o estabelecimento de uma relação de longo prazo entre a empresa e os funcionários.
- **Remuneração variável:** vincula-se às metas de desempenho individuais, de equipe ou da organização. Os tipos mais comuns são: participação nos lucros, remuneração por resultados e remuneração por competências.
- **Participação acionária:** é concedida mediante participação acionária do colaborador na empresa, vinculada à lucratividade dela. Estimula o relacionamento de longo prazo entre a empresa e os colaboradores.
- **Alternativas criativas:** conhecidos como prêmios, gratificações e outros tipos especiais de reconhecimento.

Não se pretende aprofundar nesses conceitos, uma vez que o foco principal deste trabalho é identificar a importância da remuneração no contexto organizacional, influenciando sobremaneira a motivação, o comprometimento dos empregados e os resultados organizacionais. A base conceitual do capítulo remuneração foi especialmente levantada no

intuito de se oferecer sustentação teórica para o modelo proposto na pesquisa e não discutir quais as melhores modalidades de remuneração e suas características.

2.2.4 Salário

De acordo com Câmara (2006), o salário é a importância representada em dinheiro ou em espécie entregue ao empregado, de forma regular e periódica, como pagamento pelo trabalho prestado. Ele deve considerar três requisitos fundamentais:

- “ser uma contrapartida do trabalho prestado;
- ter caráter regular e periódico;
- ser pago em dinheiro ou em espécie” (CAMARA, 2006, p. 155).

Cada requisito traduz informações relevantes sobre a relação de trabalho entre empregados e empregadores. O primeiro estabelece que o salário advenha de uma relação de trabalho subordinado, ou seja, os empregados assumem papel secundário em relação à organização, que estabelece as regras daquilo que será executado. Contudo, o montante do salário apresenta natureza flexível, pois sua estipulação dependerá da repercussão da contribuição destinada pelo empregado nos resultados organizacionais, o que significa que cada empregado terá seu salário designado de acordo com a qualidade do seu trabalho e a participação no desempenho do negócio (CAMARA, 2006).

O segundo requisito refere-se ao caráter regular e periódico do salário, que pode ser por meio de pagamento mensal, quinzenal, semanal ou até mesmo diário, embora a periodicidade mensal seja a mais comum. No entanto, é importante mencionar que, caso o salário tenha um componente variável, é usual que uma periodicidade distinta seja adotada para o pagamento desse valor, como, por exemplo, trimestral, anual, etc. Finalmente, o terceiro requisito sugere que o pagamento do salário seja efetuado em dinheiro; seu valor é estabelecido em termos brutos e sujeito a descontos na fonte, sejam eles fiscais ou relativos à seguridade social (CAMARA, 2006).

De acordo com a Constituição Federal do Brasil (1988), o salário mínimo, fixado em lei,

nacionalmente unificado, deve (pelo menos deveria) ser capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às da família, com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social.

O salário-base propicia o reconhecimento do valor do empregado para a organização, além de refletir o potencial do indivíduo e sua importância futura para a organização (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). O salário, portanto, desempenha papel fundamental, uma vez que exprime o grau de importância que o empregado representa para a organização.

O posicionamento salarial de uma empresa no mercado visa a atender três objetivos principais:

- “maximizar a motivação e a produtividade da força de trabalho;
- reduzir a taxa de rotação de pessoal, em especial, de pessoal-chave;
- manter uma estrutura de custos com pessoal competitiva com a da concorrência” (CAMARA, 2006, p. 243).

De acordo com Jensen, McMullen e Stark (2007), existem quatro fatores que devem ser avaliados no momento de se definir o salário de um empregado recém-contratado: o quanto o empregado poderá acrescentar à equipe de trabalho (habilidades especiais e experiências), o quanto o empregado geralmente ganha (o valor do empregado para outro empregador), o quanto outros empregados obtêm realizando atividades similares (equidade interna) e o quanto a organização pode gastar.

Neste estudo, será utilizado o conceito de remuneração associado ao salário, caracterizado como o pagamento em dinheiro ou espécie (bens ou serviços) realizado pela empresa ao empregado, em decorrência do trabalho desenvolvido. O importante é compreender que o conceito de remuneração apresentado nas páginas a seguir representa os ganhos materiais e tangíveis conquistados pelos empregados na atuação de sua profissão, podendo assumir valores fixos ou variáveis.

Existem duas espécies de salário: o fixo, composto pelo salário-base do empregado, instituído em prestações regulares e periódicas, e o variável, em que a atribuição depende de determinados fatores, como, por exemplo, o alcance das metas organizacionais pelo empregado. O salário variável, portanto, corresponde ao montante que o empregado receberá

se conseguir alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela organização; caso contrário, o salário estará comprometido. O que determina o valor a ser recebido pelo empregado são metas por ele alcançadas. Ambas as espécies de salário são distribuídas mediante o trabalho prestado pelo empregado (CAMARA, 2006).

Existe uma relação de troca entre a empresa e o funcionário. Uma organização remunera os empregados pelos serviços prestados – atendimento ao cliente, operação de uma máquina, etc. – e pela obtenção de determinados resultados – o alcance de uma meta, por exemplo. Os empregados, por sua vez, concordam em realizar as tarefas e assumir certas responsabilidades em retribuição à remuneração oferecida (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Os empregados, portanto, oferecem suas habilidades e competências às organizações, que os recompensam, em decorrência do desempenho e de contribuições agregadas.

A remuneração consiste no pagamento instituído pelo empregador ao empregado mediante o cumprimento do serviço prestado. O salário fixo ou salário-base corresponde à remuneração previamente estabelecida que permanece constante, ou seja, não sofre variações de acordo com o desempenho ou os resultados alcançados. O salário fixo é geralmente estabelecido segundo a filosofia e a estrutura de remuneração disseminadas pela organização. O salário variável apresenta características distintas das relacionadas no salário fixo. O salário variável sofre influência direta dos níveis de desempenho e resultados alcançados pelo empregado, alterando-se continuamente, devendo seu valor ser restabelecido e reconquistado a cada período que se inicia. Um salário ideal em determinado período não garante bons salários futuros, uma vez que eles precisam ser sempre conquistados (WORLD AT WORK, 2007).

Os incentivos e os bônus estão inseridos no grupo de recompensas que compõe o salário variável. Geralmente sua atribuição ocorre anualmente, de modo a acompanhar o ciclo de negócio da organização. No entanto, essa periodicidade pode variar, dependendo da natureza da atividade profissional, podendo assumir periodicidade mais curta ou mais longa que a anual (CAMARA, 2006).

O salário pode ser diferenciado dependendo da espécie de trabalho a ser realizado. Aspectos como o regime de prestação do trabalho (turnos, prevenção, defasado, móvel, etc.) e a periculosidade ou a penação da atividade (subsídio de risco, subsídio de isolamento, etc.) permitem que os valores sofram acréscimos específicos em decorrência de um fato isolado a

que o trabalho esteja associado (CAMARA, 2006). Por exemplo, um indivíduo cujo trabalho envolva atividades de risco à integridade física receberá um valor adicional no salário que justifica o perigo inerente ao exercício de sua profissão. A taxa adicional de periculosidade estabelece que determinadas profissões sejam compensadas monetariamente, devido ao risco a que os profissionais estão expostos.

A forma de remuneração mais tradicional, difundida por grande parte das empresas, consiste na remuneração fixa, embora algumas organizações tenham iniciado o processo de incorporação da remuneração variável, mesmo que limitado a apenas um grupo de colaboradores (MONTICELLI, 2007). No entanto, percebe-se grande tendência pelo estabelecimento da remuneração variável nas organizações. Além de gerar níveis mais altos de motivação nos empregados, a remuneração variável permite que os custos salariais estejam alinhados aos resultados do negócio. Sua natureza difere da apresentada pela remuneração fixa, uma vez que não existe a garantia de um valor predeterminado, estando este totalmente vinculado ao alcance, pelo empregado, de determinados resultados do negócio (CAMARA, 2006). No entender de Reis Neto (2004), a remuneração variável é:

[...] uma remuneração extra que não substitui ou complementa a remuneração mensal (geralmente fixa), composta de valores não necessariamente monetários e sem a incidência de encargos trabalhistas. Normalmente, os empregados fazem jus a ela quando alcançam, no todo ou em parte, os objetivos ou metas que foram negociados com a gerência. (REIS NETO, 2004, p. 27)

A proximidade percebida pelo empregado entre o alcance das metas organizacionais e sua recompensa gera maior eficácia no desenvolvimento das atividades, incrementando sua motivação e sua contribuição na realização da tarefa. É preciso desmitificar o pensamento de que salários elevados aumentam os custos salariais globais da organização. Cada vez mais as empresas modernas estão trabalhando no intuito de reduzir o número de funcionários e atuar com poucos empregados, mais qualificados e competentes (CAMARA, 2006). O que importa é a qualidade do corpo de funcionários e não a quantidade. No entanto, a qualidade demanda investimentos maiores, que serão equivalentes aos resultados superiores.

Os benefícios, também conhecidos como salário indireto, compõem de maneira representativa a remuneração total dos empregados e, geralmente, são amplamente considerados na aceitação de ofertas de emprego, podendo ser inclusive fator de relevância no momento da decisão. “Os benefícios têm impacto direto sobre a qualidade de vida dos funcionários, influenciando sobre sua segurança atual e futura e sobre sua condição de vida” (WOOD;

PICARELLI, 1999, p. 96). Os benefícios constituem cerca de 25 a 30% da remuneração total dos empregados. Segundo Jensen, McMullen e Stark (2007), os benefícios representam papel significativo no recrutamento e na retenção dos empregados, uma vez que transmitem mensagens importantes que refletem a relação existente entre a organização e seus empregados. Por trás dos benefícios, as empresas estão, na realidade, comunicando uma série de mensagens aos empregados, tais como:

- Nós nos preocupamos com a sua saúde e seu bem-estar;
- Nós também nos preocupamos com a saúde e o bem-estar de sua família;
- Nós nos preocupamos com seu equilíbrio entre vida e trabalho;
- Nós precisamos e esperamos que você permaneça feliz em nossa organização;
- Nós nos preocupamos com seu aprimoramento profissional, pois ele é a chave do nosso sucesso;
- Reconhecemos suas necessidades especiais e providenciamos soluções flexíveis, a fim de atender às suas exigências específicas; etc.

Os benefícios, no entanto, representam custos significativos para as empresas. Nos últimos anos, os custos associados aos benefícios têm aumentado em decorrência da inclusão de novos itens ao mix de benefícios, da ampliação da elegibilidade aos itens existentes – tornando-os exigências por parte dos empregados – e do próprio aumento do custo relativo a algumas espécies de benefícios (WOOD; PICARELLI, 1999). Na concepção desses autores, os benefícios assumem grande importância no que diz respeito à imagem da organização perante a comunidade, permitindo que a mesma se diferencie dos demais concorrentes simplesmente por aquilo que oferece aos colaboradores.

Embora a maioria das organizações busque manter forte coerência com seus pares, algumas se destacam por oferecer vantagens excepcionais. Essa postura é essencial na atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional. (WOOD; PICARELLI, 1999, p. 96)

As organizações, ao implantarem programas de benefícios, estão, no fundo, transmitindo uma mensagem de que o bem-estar dos seus funcionários é muito importante para elas (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). O caráter obrigatório dos benefícios legalmente instituídos retira a possibilidade de qualquer iniciativa espontânea das organizações. Os benefícios

mencionados por esses autores, referem-se àqueles que a organização decide implantar porque acredita que contribuirão para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Eles se tornaram prática comum entre as empresas, visto que os empregadores começaram a se sentir responsáveis pelo bem-estar dos funcionários. Muitos benefícios foram, inclusive, regulamentados oficialmente, passando a integrar a legislação trabalhista, obrigando sua inserção por parte dos empregadores . Os benefícios constituem importante elemento no sistema de recompensas, uma vez que podem representar uma importante fonte de vantagem competitiva, auxiliando na atração e na retenção dos empregados que deseja .

2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação dos empregados desempenha importante papel na administração organizacional, tanto no âmbito da teoria quanto no da prática. Para os administradores, a motivação representa importante propulsor do desempenho organizacional e, para os pesquisadores, constitui tópico relevante no desenvolvimento de teorias voltadas para as práticas eficazes de gestão. O construto tem sido referenciado, durante décadas, pelos jornais e periódicos do campo da administração, o que ilustra sua tamanha importância (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

O trabalho dos administradores consiste em influenciar os empregados para que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados em sua máxima eficiência e eficácia. Um dos fatores críticos relacionados à administração de pessoal, experimentados por qualquer entidade, é a necessidade de se compreender a motivação e sua contribuição para o desempenho da organização. A complexidade dessa tarefa faz surgir administradores frustrados, mergulhados na vastidão de conceitos e teorias sobre motivação (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001).

Por um longo período, a motivação tem sido fundamental no entendimento de dois aspectos relacionados ao comportamento: o primeiro corresponde às variações de comportamento de um indivíduo ao longo do tempo, ou seja, busca responder por que as pessoas adotam comportamentos distintos em diferentes momentos da vida. O segundo objetiva identificar por que os indivíduos desejam coisas específicas em determinadas épocas e por que elas reagem aos estímulos encontrados no decorrer do caminho (BERRIDGE, 2004).

As teorias da motivação buscam investigar os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos, examinando, principalmente, as maneiras como eles respondem às ações daqueles que estão ao seu redor e dos estímulos produzidos pelo ambiente externo (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001).

As teorias motivacionais surgem na tentativa de se compreender a psicologia (estado mental) dos empregados e a maneira como fatores externos – características do trabalho, incentivos,

cultura organizacional, etc. – podem repercutir nas suas ações (SULLIVAN, 1988).

Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) argumentam que o comprometimento representa um dos componentes da motivação. A exposição conceitual dos construtos permite a melhor compreensão do comportamento no ambiente de trabalho. Os estados psicológicos ou *mindsets* vivenciados pelos indivíduos no processo motivacional são comparáveis àqueles que caracterizam as diferentes formas de comprometimento. Tal fato indica que o estado psicológico que motiva o comportamento do indivíduo, conduzindo-o a determinado curso de ação, influenciará o tipo de comprometimento a ser estabelecido.

A Teoria da Motivação preocupa-se em identificar o que move as pessoas a tomarem determinadas atitudes, ou seja, o que direciona as pessoas a fazerem o que fazem, investigando os aspectos que influenciam seus comportamentos. Esse processo permite a definição dos fatores que afetam:

- o nível de esforço que os indivíduos empregam em seus trabalhos;
- os índices de comprometimento e contribuição dos empregados;
- os comportamentos voluntários dos empregados (ARMSTRONG, 2007).

As palavras de Locke e Latham (2004, p. 388) propõem uma explicação sobre o construto:

O conceito de motivação refere-se a fatores internos que estimulam a ação e a fatores externos que podem agir como incentivos para a ação. Os três aspectos da ação que a motivação pode afetar são direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência). Motivação pode afetar não só a aquisição de competências e habilidades pelas pessoas mas também como e em que extensão elas utilizam as suas competências e habilidades.

Na concepção de Locke (2000), os quatro conceitos-chaves que representam a motivação são: necessidades, valores, emoções e objetivos e intenções. As necessidades abrangem os requisitos essenciais à saúde física e psicológica dos indivíduos. Os valores são aquilo que as pessoas consideram importante e benéfico, direcionando suas ações a fim de conquistar ou manter suas aspirações. Os objetivos e intenções se relacionam aos valores, a um objeto específico e à intenção de uma ação. As emoções constituem a maneira como as pessoas experimentam e vivenciam seus valores. A palavra “motivo” conjuga valores e emoções e representa o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor.

Essas três palavras, motivos, valores e/ou objetivos, afetam bastante as ações dos indivíduos

de três formas distintas. Primeiro, elas direcionam as ações, ou seja, orientam a atenção dos indivíduos para as ações que deverão ser adotadas frente as diversas situações vivenciadas, afetando a escolha dos aspectos com base nos quais o indivíduo deverá tomar decisões em dados momentos (por exemplo, se a alimentação constitui o fator mais importante em certo momento, então outras ações, como trabalhar, fazer compras, etc., serão temporariamente ignoradas ou adiadas). Segundo, os valores e objetivos repercutem na intensidade e na emoção depositada nas ações, fundamentada na importância que a realização do fato tem para o indivíduo (por exemplo, as pessoas confiam maior energia em suas ações quando estas representam importante objetivo. Quando o assunto se refere a questões irrelevantes ou triviais, os indivíduos despendem pouca ou nenhuma energia nas ações). Finalmente, os valores e objetivos se refletem na atitude de persistência do indivíduo frente à ação. As pessoas geralmente são mais perseverantes quando seus objetivos são importantes ou difíceis de alcançar (LOCKE, 2000).

O trajeto do comportamento motivacional segue a seguinte rota: necessidades → valores → objetivos. As necessidades são moldadas pelos valores do indivíduo; os valores estabelecem determinados objetivos; os objetivos direcionam as ações a serem seguidas. Outra possível interpretação dessa relação pode ser expressa da seguinte forma: os objetivos alcançados correspondem à materialização dos valores e os valores moldam as necessidades a serem satisfeitas (LOCKE, 2000).

O termo motivação tem sua origem na palavra latim “movere”, que pode ser traduzida como “movimento”. São muitas as definições expressas por diversos teóricos a fim de melhor esclarecer o termo, no entanto, boa parte dessas definições apresenta três aspectos em comum: todas estão principalmente preocupadas com fatores ou acontecimentos que estimulam, direcionam e sustentam o comportamento humano ao longo do tempo (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004, p. 379). Assim, as teorias motivacionais buscam explicar, de maneira cada vez mais precisa, como esses três fatores interagem para determinar o comportamento nas organizações.

Existem duas definições de motivação: a primeira a caracteriza como uma força impulsionadora que induz a ação dos empregados, enquanto que a segunda argumenta as implicações decorrentes dessa força na forma, na direção, na intensidade e na duração do comportamento. O processo motivacional permite a constatação dos seguintes aspectos: *o que*

– explica o que os empregados estão motivados a alcançar; *como* – de que forma agirão para alcançar; *quanto* – quanto esforço depositarão na conquista desse objetivo; e, finalmente, *quando* – em que situação interromperão o processo de realização do objetivo em foco (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004).

Armstrong (2007) define motivação partindo do entendimento inicial do substantivo “motivo”. Na sua compreensão, “um motivo é a reação de se fazer alguma coisa – de se mover em uma determinada direção” (p. 120). As pessoas são motivados em realizar determinada ação, a partir do momento que criam expectativas por acreditarem que a concretização da atividade possibilitará o alcance de seus objetivos, como, por exemplo, uma remuneração satisfatória que corresponda às suas necessidades pessoais. Os indivíduos que apresentam os maiores índices de motivação são aqueles que conseguem definir claramente suas metas e seus objetivos, procedendo de maneira a alcançá-los, ou seja, realizam as atividades alimentando a expectativa de que, depois de finalizadas, os objetivos serão conquistados (ARMSTRONG, 2007).

Os comportamentos são guiados, em parte, pelas nossas necessidades, ou seja, nossas ações representam nossas necessidades (STEEL; KONIC, 2006). Estas, manifestadas em suas diversas dimensões, fazem parte da vida de qualquer ser humano. Tais necessidades se relacionam com os valores cultivados pelos indivíduos, gerando, portanto, um processo de harmonização entre elas e os valores. A busca pela satisfação das necessidades direciona as ações dos indivíduos, produzindo o comportamento que permitirá sua concretização.

O processo de motivação se inicia a partir do momento em que o indivíduo reconhece as necessidades que precisam ser satisfeitas. Elas criam intenções e desejos de se alcançar ou atingir algo. O indivíduo estabelece os objetivos que, uma vez alcançados, permitirão a satisfação de suas necessidades, selecionando as atitudes e os comportamentos propícios ao alcance desses objetivos. Quando o indivíduo consegue atingi-los, as necessidades são supridas. O comportamento gerado, visando a alcançar tais objetivos, pode ser novamente estimulado, quando necessidades semelhantes surgirem. Contudo, o processo é contínuo: ao mesmo tempo em que algumas necessidades são satisfeitas, novas se manifestam, dando início a todo o processo (ARMSTRONG, 2007).

2.3.1 Visão geral das teorias motivacionais

Pretende-se realizar rapidamente uma análise cronológica da evolução das teorias motivacionais. As primeiras abordagens cuja finalidade era compreender a motivação humana surgiram no período dos filósofos gregos. A motivação, nesse primeiro momento, estava associada ao conceito de hedonismo, caracterizado como uma das principais forças propulsoras do comportamento. A visão que se tinha dos indivíduos baseava-se no comportamento hedonista, ou seja, as pessoas direcionam seus esforços na busca de prazer e na rejeição da dor. Portanto, nessa linha de pensamento, o comportamento dos indivíduos era conduzido segundo dois objetivos: encontrar o prazer e evitar a dor.

Mais tarde, por volta dos séculos XVII e XVIII, a contribuição de alguns filósofos, como Locke, Bentham, Mill e Helvetius, possibilitou o aprimoramento dos conceitos. Observa-se que, no início, o estudo da motivação esteve associado às abordagens filosóficas. Tal fato começou a mudar no final do século XIX, quando o assunto recebeu atenção por parte da psicologia. Diversos questionamentos surgiram quanto à caracterização da motivação baseada unicamente nos conceitos hedonistas. Os cientistas, portanto, sentiram a necessidade de uma investigação mais apurada sobre os fundamentos da motivação, uma vez que o hedonismo era insuficiente para explicar o construto. Novas teorias foram formuladas por James, Freud e McDougall, incorporando um novo componente na investigação do comportamento dos indivíduos: o instinto. Deixando de lado a visão estritamente racional do comportamento, essas teorias reforçavam a idéia de que muitos comportamentos resultavam do instinto. Os autores apresentaram, inclusive, uma relação dos instintos a que se referiam: locomoção, curiosidade, sociabilidade, medo, ciúme e simpatia (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Contudo, a teoria do instinto foi incapaz de esclarecer diversos aspectos relacionados ao comportamento dos indivíduos e essas limitações permitiram que, por volta dos anos 1920, surgissem novos modelos, baseados no conceito conhecido como *on drive or reinforcement*. Liderados por Thorndike, Woodworth e Hull, o desenvolvimento das *drive theories*, codificado pelos autores por essa expressão, introduziu dois importantes aspectos na teoria motivacional:

- o conceito de aprendizagem no comportamento motivado; e
- a argumentação de que as decisões referentes aos comportamentos atuais e futuros são

amplamente influenciadas pelas consequências de recompensas associadas a comportamentos passados, ou seja, as atitudes passadas que conduziram a resultados positivos tendem a se repetir, enquanto as atitudes que resultaram em consequências negativas tendem a se reduzir (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Mais tarde, Skinner e outros teóricos argumentaram que os indivíduos, ao longo do tempo, aprendem sobre as relações entre seus comportamentos e suas consequências. Essa percepção, por sua vez, direciona o comportamento futuro (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). É como se as experiências fossem gravadas na mente dos indivíduos e, então, essas experiências fossem associadas a resultados positivos ou negativos, que permitirão a repetição ou a eliminação de um comportamento futuro.

O tema motivação começou a ser foco de investigação dos administradores, que se concentraram em questões mais pragmáticas, relacionadas às ações e práticas organizacionais. Frederick Taylor e seus colegas acrescentaram importantes contribuições à administração científica por providenciar soluções práticas, visando à eficiência dos fatores de produção, introduzindo novas abordagens de administração que incluíam a adoção de treinamento da mão-de-obra, sistemas de pagamento por desempenho, desenvolvimento das técnicas de seleção dos empregados e redesenho do trabalho (introdução da ergonomia, por exemplo). Em 1930, os cientistas sociais e os administradores identificaram a importância de se considerar as influências sociais no comportamento dos indivíduos, partindo do pressuposto de que o empregado representa um organismo complexo com múltiplas influências motivacionais que repercutem no desempenho das organizações. Os trabalhos de Mayo, Roethlisberger e Dickson conduzem pesquisas nessa perspectiva. Por volta da década de 1950, muitos outros modelos de motivação surgiram, tais como as teorias de Maslow, McClelland, Alderfers, Herzberg, Hackman e Oldham, entre outros (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

O QUADRO 3, elaborado com base nos trabalhos de Locke e Latham (1990; 2004), permite uma visualização geral das principais contribuições propostas pelos teóricos da motivação.

QUADRO 3 - Principais contribuições das teorias sobre motivação

Teórico	Contribuição	Foco principal
<i>Roethlisberger e Dickson (1939)</i>	Pesquisa Hawthorne: investigou os efeitos da supervisão, dos incentivos e das condições de trabalho.	Estudos sobre os efeitos das organizações no crescimento cognitivo dos empregados.
<i>Argyris (1957)</i>	Estudou a relação existente entre as necessidades dos empregados e as demandas da organização.	Estudos sobre os efeitos das organizações no crescimento cognitivo dos empregados.
<i>Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)</i>	Concentraram-se nas investigações sobre a satisfação no trabalho.	Estudos sobre os efeitos das organizações no crescimento cognitivo dos empregados.
<i>Adams (1963)</i>	Pesquisou os efeitos motivacionais da concepção de justiça do empregado quanto a suas contribuições e aos resultados.	Estudos sobre os processos psicológicos.
<i>Vroom (1964)</i>	Teoria da Expectativa: propõe que o desempenho ocorre em função das expectativas, das recompensas e dos valores percebidos.	Estudos sobre os processos psicológicos.
<i>Hackman e Oldham (1980)</i>	Desenvolveram um modelo que sugere as características específicas de trabalho e os processos psicológicos que aumentam a satisfação dos empregados e a motivação para se sobressaírem.	Estudos sobre os efeitos das organizações no crescimento cognitivo dos empregados.
<i>Locke e Latham (1984)</i>	Teoria do Estabelecimento de Metas e Controle: concentrou-se nos efeitos das metas como aspectos motivadores no desempenho das atividades.	Estudos sobre os processos psicológicos.
<i>Weiner (1986)</i>	Teoria da Atribuição: ênfase no entendimento da maneira como a atribuição que uma pessoa faz do próprio desempenho ou dos resultados dos outros afeta as escolhas e ações subsequentes.	Estudos sobre os processos psicológicos.

Fonte: Adaptado pela autora de Locke e Latham (1990; 2004).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, sugere que as necessidades dos indivíduos estão distribuídas segundo uma ordem de hierarquia e, à medida que satisfazem as necessidades primárias, que se encontram na base da pirâmide, necessidades superiores emergem. As três primeiras necessidades – fisiológica, segurança e relacionamento – podem ser caracterizadas como deficientes, em que os indivíduos devem exercer domínio antes que possam desenvolver necessidades superiores. As duas últimas – estima e autorrealização –, que representam as necessidades de crescimento, relacionam-se à realização pessoal e ao desenvolvimento das potencialidades humanas (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

As necessidades estão presentes na vida do indivíduo desde o nascimento, como parte da natureza humana, confrontando-o com a obrigação de tomar decisões e direcionar ações, por estarem estas diretamente associadas à sua sobrevivência (LOCKE, 2000).

As necessidades simbolizam uma força interna, uma energia, que conduz o comportamento do indivíduo em direção às ações que permitirão sua satisfação. As necessidades nos direcionam a fazer aquilo que fazemos. Elas podem ser classificadas como primárias – relacionadas ao

nosso sistema biológico – ou secundárias – relacionadas ao nosso sistema psicológico (STELL; KONIC, 2006).

Na concepção de Maslow:

Já está suficientemente demonstrado que o ser humano possui, como parte da sua construção intrínseca, não só necessidades fisiológicas, mas também, de fato, necessidades psicológicas (...) Mas essas necessidades ou valores estão mutuamente relacionados de um modo hierárquico e desenvolvimentista, numa ordem de vigor e de prioridade. A segurança é uma necessidade mais prepotente, ou mais forte, mais premente e mais vital do que o amor, por exemplo, e a necessidade de alimento é usualmente mais forte do que uma ou outra. Além disso, *todas* essas necessidades básicas podem ser consideradas, simplesmente, passos no caminho da individuação geral, sob a qual todas as necessidades básicas podem ser abrangidas (MASLOW, 19--., p. 184-185).

A principal contribuição de Maslow para a psicologia consiste na identificação de diferentes níveis e categorias de necessidades que orientam o momento de vida do indivíduo, ou seja, em qual categoria de necessidade ele se encontra. O primeiro nível que compõe a Hierarquia de Maslow é a necessidade fisiológica, também incluída como necessidades básicas, que abrange os fatores necessários à sobrevivência. Sem dúvida, a sobrevivência é a preocupação primária de todos os seres vivos e, nesse sentido, determinadas necessidades são essenciais por garantir a vida de qualquer espécie, incluindo os humanos. Após a satisfação das necessidades básicas, o próximo nível corresponde às necessidades de segurança. Nessa luta pela sobrevivência, o indivíduo está susceptível a diversas situações que podem comprometer sua segurança, de modo que algumas atitudes devem ser adotadas, a fim de se assegurar a proteção. A satisfação da segurança permite que o indivíduo avance ao próximo nível, em que necessidades de relacionamento – necessidades sociais – estimulam a busca pelo relacionamento de amizade e afetivo. O desejo de se integrar a determinado grupo e ser apreciado por outras pessoas explica a importância da necessidade de relacionamento. Segundo Maslow, quando as necessidades fisiológicas que abrangem os três primeiros níveis da pirâmide são satisfeitas, mesmo que minimamente, as necessidades de crescimento emergem. Os comportamentos são direcionados para o alcance do reconhecimento pessoal. Essas necessidades são classificadas como estima – ou necessidades do ego –, seguida pelas necessidades de autorrealização (SIMPSON, 2009).

Para Maslow (19--), todas as pessoas necessitam de segurança, amor e *status*. Após a satisfação das necessidades primárias, o verdadeiro desenvolvimento da individualidade pode iniciar, a partir do momento em que os indivíduos começam a desenvolver suas necessidades

em estilo próprio, singularmente, usando-as para fins particulares.

Maslow argumenta que os indivíduos se encontram em estado motivacional constante. No entanto, a natureza dessa motivação é sujeita a flutuações e grande complexidade, ou seja, a motivação abrange necessidades diferentes que dependerão do momento de vida do indivíduo. Outro aspecto relevante é o fato de que os indivíduos raramente alcançarão um estado de completa satisfação, com exceção de breves momentos. Quando o indivíduo satisfaz determinada necessidade, ela é excluída do seu centro de atenção; contudo, essa condição de satisfação não induz o indivíduo a um estado de repouso, mas sim ao surgimento de uma necessidade superior. A partir do momento em que um desejo é alcançado, um novo desejo emerge, e à medida que esse último é conquistado, outros surgirão para substituí-lo (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001).

No entender de Maslow, dois tipos de motivações orientam os indivíduos, denominadas motivação por deficiência e motivação por crescimento:

O crescimento é um desenvolvimento contínuo, mais ou menos em constante progressão. Quanto mais se obtém, mais se quer, de modo que essa espécie de carência é interminável e nunca pode ser atingida ou satisfeita (...) A satisfação da necessidade por deficiência tende a ser episódica e ascendente. O mais freqüente esquema, neste caso, começa com um estado instigador e motivador que desencadeia o comportamento motivado, destinado a realizar um estado-meta que, aumentando gradual e constantemente em desejo e excitação, atinge finalmente um pico, num momento de sucesso e consumação. Desse pico, a curva de desejo, excitação e prazer cai rapidamente para um platô de sereno alívio de tensão e falta de motivação. (MASLOW, 19--., P. 59)

Na concepção de Jensen, McMullen e Stark (2007), as necessidades primárias dos indivíduos estão diretamente associadas às recompensas tangíveis. Para os autores, os aspectos intangíveis do trabalho, tais como oportunidade de crescimento e desenvolvimento, são grandes propulsores do comprometimento, desde que as recompensas tangíveis – salário e benefícios justos – estejam estabelecidas (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Isso significa que as recompensas tangíveis possibilitam a satisfação das necessidades primárias dos indivíduos e sua importância deve ser prioritariamente considerada. Embora os aspectos intangíveis do trabalho sejam relevantes, a maioria traz implicações em longo prazo. A teoria de Maslow expressa a hierarquia das necessidades humanas, de modo que as necessidades superiores surgirão à medida que as necessidades da base forem satisfeitas. Dessa forma, as necessidades seguem uma ordem de satisfação, partindo-se da base, sucessivamente, até chegar ao topo. A lógica do pensamento de Maslow revela que uma necessidade superior

somente poderá ser satisfeita após o cumprimento das inferiores, seguindo-se uma ordem estabelecida. Para que o indivíduo usufrua de momentos de autorrealização, deverá inicialmente trabalhar suas satisfações de primeira ordem. Portanto, a remuneração está presente nas necessidades humanas, ocupando a base da pirâmide de Maslow. Tal posição demonstra a relevância das recompensas tangíveis na satisfação das necessidades básicas dos indivíduos e, sucessivamente, no atendimento às necessidades superiores. A remuneração, portanto, permite que as necessidades superiores sejam alcançadas por providenciar as necessidades básicas aos indivíduos. Na hierarquia da Pirâmide de Maslow, a remuneração assume papel relevante.

A pesquisa de McClelland ignorou o conceito de hierarquia proposto por Maslow, focando o potencial motivacional de um conjunto de necessidades distintas e claramente definidas, tais como sucesso, afiliação, poder e autonomia. A teoria de McClelland propõe que, a qualquer momento, independentemente da hierarquia, o indivíduo possui diversas necessidades que competem entre si e servem para motivar o comportamento quando estimuladas (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Locke (2000, p. 413) complementa essa nova concepção de hierarquia afirmando que “as pessoas possuem o poder de priorizar as suas necessidades de maneiras diferentes, baseadas nas escolhas dos seus valores”, suportando a argumentação de que inexiste uma hierarquia de necessidades totalmente estabelecida. No entanto, embora essa afirmação revele a concepção dos autores, existe uma linha de pensamento que sustenta a relevância da hierarquia das necessidades de Maslow.

Importantes considerações foram possíveis por meio do estudo de McClelland. Sua primeira crença de que a necessidade de sucesso fosse considerada um dos pontos centrais para a concretização de um comportamento gerencial eficaz fora, mais tarde, complementada, agregando-se a necessidade de poder, depois da constatação de que a mesma apresentava importância idêntica no direcionamento do comportamento gerencial. Na realidade, as três necessidades – sucesso, afiliação e poder – devem ser investigadas no contexto organizacional, cada qual apresentando repercussões distintas, embora compartilhem de importância similar (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001).

A necessidade de sucesso relaciona-se diretamente às atividades e tarefas que o indivíduo

desenvolve na organização (Será a pessoa motivada pela remuneração oferecida por um trabalho bem-feito?). As necessidades de afiliação e poder, por sua vez, englobam as relações interpessoais dos indivíduos (A pessoa está interessada em estreitar laços de amizade ou lutar pela liderança? A pessoa se apresenta calorosa e amigável?). A Teoria de McClelland permite uma aproximação dos três primeiros níveis de necessidades de Maslow, ou seja, as necessidades de afiliação e sucesso de McClelland podem ser comparadas, respectivamente, com as necessidades sociais e de autorrealização de Maslow. A necessidade de poder abrange parcela da necessidade social e de autorrealização, embora esteja melhor associada às necessidades do ego, uma vez que o poder permite diferenciar o indivíduo, colocando-o em posição superior aos demais e conferindo-lhe *status* (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001).

Herzberg (2003), durante as décadas de 1950 e 60, introduziu suas pesquisas concentrando-se na investigação das fontes de motivação dos empregados. Suas descobertas, até hoje, parecem incomodar alguns administradores. Herzberg identificou que os fatores que produzem motivação e satisfação no trabalho são diferentes daqueles que geram insatisfação. Portanto, os aspectos que envolvem satisfação e motivação do empregado no trabalho são distintos daqueles que promovem a insatisfação. É incorreto afirmar, na concepção do autor, que satisfação e insatisfação são sensações opostas, ou seja, a falta de satisfação não implica insatisfação, mas sim “não” satisfação.

Parece controverso, uma vez que, ao se analisar a satisfação e a insatisfação, associa-se o conceito oposto quando ocorre a carência de um deles, ou seja, é comum traduzir a insatisfação como falta de satisfação. Um dos resultados das pesquisas permite constatar que os fatores motivacionais estão relacionados com a satisfação, e os fatores higiênicos estão associados à insatisfação e à infelicidade no trabalho. De todos os fatores associados à satisfação no trabalho, cerca de 81% correspondiam aos motivacionais, enquanto que, no que concerne à insatisfação no trabalho, 69% relacionavam-se aos fatores higiênicos (HERZBERG, 2003).

Os indivíduos apresentam dois tipos distintos de necessidades, caracterizadas como higiênicas e motivacionais ou de crescimento. As necessidades higiênicas relacionam-se ao sistema biológico, enquanto que as motivacionais estão ligadas ao estímulo psicológico:

Os fatores de crescimento ou motivacionais que são intrínsecos ao trabalho são:

realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade, e crescimento ou avanço. Os fatores higiênicos ou aqueles que permitem que a insatisfação seja evitada, extrínsecos ao trabalho incluem: política da empresa e administração, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança. (HERZBERG, 2003, p. 92)

Outra importante teoria do campo motivacional é a Teoria X e Y, de McGregor, cujas pesquisas concentram-se na investigação dos fatores relacionados ao comportamento humano que consolidam a ação gerencial. McGregor desenvolveu diversas premissas sobre a motivação humana, caracterizando-as como Teoria X e Teoria Y. Os conceitos expressos nas teorias se diferenciam substancialmente (PUGH; HICKSON, 2004).

Os aspectos que caracterizam a Teoria X são descritos a seguir (WILKINSON; ORTH; BENFARI; 2001):

- A maioria dos indivíduos possui aversão ao trabalho e tentará evitá-lo quando possível. Isso faz com que as organizações adotem determinada postura frente a esses empregados. Para que os resultados organizacionais sejam alcançados, as empresas procedem de modo a coagir, controlar e dirigir os empregados, agindo muitas vezes com ameaças de punição, caso as tarefas não sejam executadas adequadamente;
- Muitos dos empregados almejam a segurança acima de tudo; possuem mínima ambição, gostariam de evitar a responsabilidade e preferem ser dirigidos.

A Teoria Y é representada segundo os seguintes conceitos (WILKINSON; ORTH; BENFARI; 2001):

- Os esforços físicos e mentais dos empregados no ambiente de trabalho são absolutamente naturais (tão natural quanto a diversão e o repouso). Sob condições adequadas, a maioria dos indivíduos está aberta ao aprendizado, seja com o objetivo de aceitar a responsabilidade, seja com o intuito de obtê-la;
- As pessoas exercerão direção e autocontrole a fim de alcançar os objetivos com que estão comprometidas. Esse comprometimento é função das recompensas (remuneração) advindas das suas conquistas;
- O potencial de desenvolvimento intelectual e a capacidade de aprimoramento das habilidades, das faculdades imaginativas e da criatividade dos empregados, utilizando esses conhecimentos a favor da organização, aplicando-os nas soluções de problemas

dela, são bastante amplos, ou seja, não estão reduzidos a uma pequena parcela de população. No entanto, atualmente, a potencialidade das pessoas não está sendo totalmente utilizada.

As organizações a que essas teorias são aplicadas diferem quanto ao estilo administrativo. A Teoria X se relaciona às organizações que disseminam rígidos padrões de comportamento no trabalho, com regras severas e regulamentos aplicados rigorosamente. A Teoria Y, por sua vez, é considerada a opção mais adequada. No entanto, embora as teorias apresentem características divergentes, é possível afirmar que inexistem uma regra geral sobre qual modelo os gestores devem seguir; isso, porque a adoção de um ou outro estilo de administração dependerá, sobremaneira, do contexto da organização. Existem empresas nas quais a Teoria X funcionaria perfeitamente e a Teoria Y seria sinônimo de desastre, enquanto que, em outras empresas, a Teoria Y seria o modelo mais adequado e a Teoria X acarretaria um prejuízo ameaçador. Algumas organizações, todavia, mesclam os conceitos das duas teorias, formando um único modelo de administração, fato que pode ser igualmente válido, desde que seu contexto seja considerado apropriadamente (WILKINSON; ORTH; BENFARI; 2001).

Dando sequência à conceituação das teorias motivacionais, pretende-se expor os principais fatores relacionados à Teoria da Expectativa, formulada a partir das pesquisas de Atkinson, Lewin, Peak e colegas, sendo introduzido no campo da psicologia industrial por Vroom (LOCKE; LATHAM, 1990).

De acordo com Locke e Latham (1990, p. 241), uma tentativa de se conceituar a Teoria da Expectativa pode ser expressa da seguinte forma:

Ela estabelece que o desempenho é uma função multiplicativa da expectativa (a crença de que o esforço conduzirá ao desempenho), da recompensa (a crença de que o desempenho levará a recompensas) e dos valores (o valor percebido das recompensas ou resultados do desempenho).

Segundo a linha de pensamento da Teoria da Expectativa, os indivíduos são motivados a conduzir suas ações levando em consideração dois fatores básicos: a maximização do prazer e/ou a minimização da dor. O que traz de volta à cena a concepção hedonista da motivação expressa pelos filósofos gregos. Os indivíduos, portanto, são motivados a alcançar o prazer e evitar o sofrimento. Isso porque os seres vivos, em geral, nascem com uma espécie de percepção sensorial automática que os permite identificar os mecanismos de prazer e dor.

Esse mecanismo gera informações ao organismo, evidenciando se determinado tipo de ação é propensa a gerar bem-estar ou sofrimento (LOCKE, 1975).

O interesse em se envolver em determinada tarefa, bem como o esforço investido nela, dependerá sobremaneira do quanto o empregado acredita que sua realização conduzirá a resultados significativos (valiosos) (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

A Teoria do Estabelecimento de Metas, desenvolvida a partir dos trabalhos da Escola Wurburg, Ryan e Lewin e colegas, consiste na crença de que o desempenho está diretamente relacionado aos objetivos e metas conscientes dos indivíduos depositados na realização da tarefa. Grande parte dos estudos que foram conduzidos, cerca de 400, concluem que as metas específicas e difíceis conduzem a um desempenho superior, comparadas às metas consideradas fáceis, vagas (por exemplo, uma meta que postula: faça o seu melhor) ou inexistentes. No entanto, a Teoria do Estabelecimento de Meta pode ser melhor caracterizada como uma técnica motivacional do que como uma teoria formal sobre motivação (LOCKE, 1990).

No que concerne às relações entre motivação e remuneração, importantes contribuições permitem concluir a existência de relações positivas entre os construtos, estabelecendo a remuneração significativa influência sobre a motivação dos empregados. Segundo Locke (1975), durante muitas décadas, o conceito de Homem Econômico e a abordagem motivacional de Taylor foram criticados. Entretanto, o que essas críticas parecem ter negligenciado consiste no simples e importante fato de que os empregados continuam buscando uma recompensa satisfatória em retorno ao trabalho. Pelo que se pode concluir das teorias, a motivação está diretamente relacionada à remuneração, uma vez que esta possibilita a satisfação das necessidades básicas, primárias ou higiênicas. Alguns estudos indicam ainda que a remuneração representa importante papel como motivador do desempenho, além de conduzir à satisfação no trabalho.

No entender de Armstrong (2007), os incentivos financeiros e a remuneração podem motivar. As pessoas precisam e querem ter dinheiro. Essas simples afirmações demonstram que a remuneração serve como fonte de motivação, embora, seja importante assinalar que também existem outros fatores que a propiciam. No entanto, algumas pessoas se sentirão mais motivadas em decorrência da remuneração do que outras. O importante é que fique claro que

a remuneração como fator de motivação influenciará os indivíduos de maneira distinta, em proporções diferentes.

Importantes considerações a respeito dos principais fatores motivacionais no ambiente de trabalho resultaram da pesquisa realizada por Reis Neto (2004):

Dentre todos os fatores motivacionais disponibilizados para que os entrevistados optassem pelo que mais lhes motivava no trabalho, foi evidente a preferência por “ganhar dinheiro” e “realizar tarefas”. “Criar e manter relacionamento amigáveis no trabalho”, também recebeu expressiva votação dos entrevistados, e, assim, compõe o conjunto de três fatores motivacionais mais relevantes no contexto profissional” (...) Os entrevistados assumem efetivamente o dinheiro como um elemento mobilizador de suas forças para o trabalho, sem fazer ligação com a satisfação de uma necessidade. O dinheiro, por si só, é um elemento comum, entendido por todos como um elo relevante na corrente da motivação para o trabalho. (REIS NETO, 2004, p. 250)

A remuneração tem impacto significativo na motivação dos empregados. Uma remuneração inadequada, por sua vez, pode ser fator de desmotivação. É importante que ela esteja diretamente relacionada ao desempenho individual e ao alcance dos objetivos organizacionais (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

A recompensa é aspecto essencial nas relações de trabalho. Quando os indivíduos valorizam e consideram a remuneração satisfatória, eles são diretamente influenciados a atuar de determinada forma ou em determinado sentido, ou seja, a remuneração tem importante impacto na motivação das ações e dos comportamentos que serão adotados. Nesse sentido, “as pessoas atuarão da forma que entendam que as levará a receber recompensas a que atribuem valor” (CAMARA, 2006, p. 88).

Portanto, as empresas que conseguirem identificar o poder da remuneração, alinhando recompensas valiosas aos comportamentos que desejam disseminar, ou seja, aqueles que consideram essencial para o sucesso, criarão um sistema de recompensas que atuará como poderosa fonte de motivação. O sistema de recompensas, portanto, constitui importante fator motivacional, alavancando a motivação do empregado e, conseqüentemente, sua produtividade (CAMARA, 2006).

Finalizando as referências sobre motivação e remuneração, a citação de Armstrong encerra com chave de ouro a compreensão da relação entre os construtos: dinheiro motiva porque está direta ou indiretamente ligado à satisfação de diversas necessidades. Ele satisfaz a

necessidade básica de sobrevivência e segurança, se o rendimento é regular. Ele pode ainda satisfazer a autoestima (é uma marca visível de apreciação) e o *status* – o dinheiro pode colocar alguém em uma categoria além de seus companheiros e pode proporcionar a compra de coisas que eles não podem pagar (...) Então, o dinheiro pode, por si só, não ter nenhum significado intrínseco, mas adquire significativo poder motivador porque simboliza muitas metas intangíveis. Ele atua como um símbolo em diferentes formas para pessoas diferentes, e para a mesma pessoa em tempos distintos. Pagar é frequentemente fator dominante na escolha do empregador, e pagar é uma importante consideração quando as pessoas decidem se vão permanecer ou não na organização (ARMSTRONG, 2007).

Este capítulo buscou apresentar, de maneira geral, as teorias motivacionais. Embora não se tenha mencionado todas as linhas teóricas existentes sobre a motivação, o foco concentrou-se na representação das principais.

Pode-se concluir que a motivação desempenha papel relevante no alcance dos resultados organizacionais. Nesta nova economia, caracterizada pelo comércio eletrônico e pelo crescimento da globalização, uma força de trabalho motivada constitui importante vantagem competitiva. A motivação dos empregados deve ser tratada de maneira estratégica pelos administradores no atual ambiente competitivo (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Portanto, as organizações que quiserem se manter competitivas e sobreviver em meio a tantas turbulências e à concorrência do mundo globalizado precisam considerar a motivação dos empregados como fator-chave no estabelecimento do comprometimento organizacional e no alcance de melhor desempenho e maior produtividade. A remuneração representa importante força propulsora da motivação, uma vez que os indivíduos conduzirão seus esforços visando aos comportamentos e ações que possibilitarão resultados valiosos para ambas as partes – para si e para a organização.

2.4 VALORES

Os indivíduos de uma população, no geral, pensam e agem de forma diferente. No entanto, é provável que muitas pessoas apresentem características semelhantes e, por essa afinidade, pertençam a determinado grupo em que todos desenvolvam percepção similar sobre dado aspecto. Uma população abrange diversos grupos heterogêneos, contudo, a propensão dos indivíduos em adotar valores similares pode desencadear a delimitação de grupos, caracterizados por pessoas que exibam comportamentos homogêneos.

No entender de Kamakura e Novak (1992), valor refere-se a uma única crença que transcende qualquer objeto em particular, em contraste com uma atitude, que se refere a crenças em relação a determinado objeto ou situação. Valores são mais estáveis e ocupam posição mais central do que atitudes no sistema cognitivo de uma pessoa. Portanto, os valores são determinantes das atitudes e dos comportamentos (KAMAKURA; NOVAK, 1992).

Segundo Rokeach e Regan (1980), os valores podem ser interpretados como aquilo que se refere aos comportamentos e cursos de ações desejáveis, empregados como normas e critérios que conduzem os indivíduos a determinadas ações. Os autores exploram a definição de “valor” proposta por Rokeach, que exprime a maneira como um indivíduo acredita que deve proceder diante de determinadas situações, ou seja, o indivíduo acredita que certo tipo de conduta ou dada maneira de proceder diante de uma circunstância será pessoalmente ou socialmente preferível, se comparada à conduta oposta. Grupos diferentes desenvolvem posicionamento distinto com relação aos comportamentos que devem adotar diante de suas decisões. Esses grupos aceitam determinadas condutas por acreditarem que elas serão pessoalmente ou socialmente preferíveis se comparadas às condutas inversas. Um sistema de valores, portanto, estabelece, de maneira duradoura, os cursos de ações e comportamentos desejáveis em diversas situações relativas à existência do indivíduo.

Um dos conceitos mais importantes desenvolvidos com base na Teoria de Rokeach determina que dado valor, uma vez estabelecido, torna-se referência na vida do indivíduo. O processo ocorre da seguinte forma: a partir do momento em que o indivíduo concebe determinado

valor, ou seja, acredita que ele representa adequadamente seus anseios e crenças, esse valor começa a fazer parte do seu sistema de valores. Tal sistema corresponde ao conjunto de valores que rege as atitudes e os comportamentos do indivíduo. Ele abrange diversos tipos de valores, relativos a diversos aspectos da vida do indivíduo (trabalho, lazer, família, relacionamentos, etc.). Cada valor apresenta um grau de importância distinto; alguns merecem maior consideração, enquanto outros têm menor destaque. Quando o indivíduo associa determinado valor ao seu sistema de valores, inicia-se um processo de classificação de importância relativa, comparado aos valores existentes no sistema. Eles são ordenados segundo uma ordem de prioridade estabelecida pelo indivíduo, que hierarquiza os valores mais importantes e os menos relevantes. Esses valores assumem papel essencial na vida das pessoas no momento de suas decisões e resoluções de conflitos. Constituem, portanto, uma ferramenta valiosa, uma vez que o indivíduo acessa o sistema de valores quando se defronta com situações conflitantes ou momentos de decisão na vida (KAMAKURA; NOVAK, 1992).

Schwartz e Bilsky⁸, referidos por Kamakura e Novak (1992, p. 119), oferecem importantes contribuições: o sistema de valores, em vez de um único valor, deve proporcionar uma compreensão mais completa das forças motivacionais que conduzem as crenças, as atitudes e os comportamentos do indivíduo. O impacto dos valores de uma pessoa sobre suas atitudes e seus comportamentos pode ser avaliado de forma mais eficaz e segura com informações do seu completo sistema de valores, em vez de um valor único.

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

Os valores humanos têm recebido grande atenção nos estudos relativos à identificação dos motivos que levam os indivíduos a adotarem determinados comportamentos, uma vez que

⁸ Schwartz; Shalom H.; Wolfgang, Bilsky. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

sugerem conteúdos que auxiliam o entendimento da motivação subjacente às suas atitudes (KAMAKURA; NOVAK, 1992).

Segundo Kamakura e Novak (1992), o sistema de valores representa um papel essencial na delimitação dos grupos de indivíduos cujas crenças e comportamentos revelam motivações semelhantes. Na concepção dos autores, é importante que cada sistema de valores defina um grupo de consumidores com motivações subjacentes similares que são mais suscetíveis do que outros a adotar um padrão comum de crenças, atitudes e comportamentos. Os autores utilizam o termo “consumidores”, no entanto, ele pode ser substituído pela palavra “indivíduos”, sem que a compreensão da afirmação seja influenciada (por ex., grupo de indivíduos com motivações...).

Os valores são comuns a todos os indivíduos, sem exceção. Todas as pessoas possuem necessidades, atitudes, crenças, sentimentos e perspectivas em relação à vida. Desde o momento do nascimento, a sociedade exige das pessoas determinados comportamentos e atitudes. Essas exigências são comunicadas por meio dos valores, ou seja, eles refletem aquilo que a sociedade espera do indivíduo em termos de comportamentos. Os indivíduos são orientados a internalizar tais valores, por representarem um padrão instituído pela sociedade. No entanto, embora os fatores externos possam influenciar a constituição dos valores, o indivíduo também carrega necessidades e motivações internas que são continuamente moldadas no processo de socialização e podem convergir ou defrontar as exigências expressas pela sociedade. Dessa forma, o sistema de valores simboliza, ao mesmo tempo, as representações das exigências da sociedade e as representações das necessidades internas do indivíduo (ROKEACH; REGAN, 1980).

O QUADRO 4, a seguir, apresenta a escala de valores de Rokeach que relaciona os objetivos (estados finais desejáveis ou elemento terminal) e as formas de comportamento para alcançar os objetivos (componentes instrumentais).

QUADRO 4 - Escala de Valores de Rokeach

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

Fonte: Blackwell; Miniard; Engel, 2005, p. 224.

A aplicação da escala de valores de Rokeach determina que os participantes identifiquem a importância de uma série de objetivos e formas de comportamento, priorizando-os de acordo com sua importância relativa (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

O desenvolvimento da metodologia LOV (*List of Values*) ocorreu nos anos 1970, por pesquisadores da Universidade de Michigan. A escala de medidas LOV foi primeiramente utilizada em 1976, sendo que a primeira publicação sobre o assunto aconteceu em 1983, por Lynn Khale, um dos inventores do método, no livro *Social Values and Social Change: Adaptation to life in America* (TOMANARI, 2003).

A metodologia LOV (*List of Values*) nasceu da investigação teórica dos trabalhos sobre valores de Feather's (1975), Maslow (1954) e Rokeach (1973). A metodologia compreende uma lista de nove valores, discriminados como autoestima, segurança, relacionamento com outras pessoas, senso de realização, autorrealização, sentimento de pertença, respeito, excitação e diversão e prazer na vida. Esses valores podem ser utilizados para classificar as pessoas segundo a hierarquia de Maslow e se relacionam mais estreitamente com os elementos que representam os grandes papéis da vida (casamento, relacionamento, trabalho, lazer, consumo diário) (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986).

Tomanari (2003, p. 152) traduz a lista de valores referentes à metodologia LOV da seguinte

forma:

- *sense of accomplishment* (realização)
- *being well respected* (ser respeitado)
- *fun and enjoyment in life* (diversão, agitação)
- *excitement* (excitação)
- *security* (segurança)
- *self-fulfillment* (satisfação pessoal)
- *self-respect* (amor próprio).
- *sense of belonging* (pertencimento)
- *warm relationships with others* (relações amigáveis/afetuosas).

Segundo a autora, ocorreu uma redução do número de valores (oito valores) em decorrência da pequena quantidade de respondentes relacionada ao valor *Excitement*, que acabou sendo incorporado ao *Fun and Enjoyment* (TOMANARI, 2009). No entanto, é possível encontrar pesquisas em que os nove valores estão presentes.

Os nove valores podem ser medidos de diferentes formas, podendo ser uma delas a escala de nove ou dez pontos (muito insignificante a muito significativa); outra seria a ordenação dos valores de acordo com a importância atribuída a cada um (do mais ao menos importante); e uma terceira possibilidade seria a combinação dos dois métodos, na qual cada valor é estimado na escala de pontos e, depois, são identificados aqueles (um ou dois) considerados mais importantes (BEARDEN; NETEMEYER, 1956).

As afirmações de Bearden e Netemeyer (1956) permitem a compreensão mais ampla da metodologia LOV: a tipologia estabelece uma distinção entre os valores externos e internos e salienta a importância das relações interpessoais no cumprimento do valor, bem como dos fatores pessoais (por exemplo, autoestima, realização pessoal) e dos fatores não-pessoais (por exemplo, diversão, segurança, excitação) no cumprimento do valor. Em essência, a metodologia LOV identifica os valores que são fundamentais para as pessoas viverem, particularmente os que representam os principais objetivos da vida (por exemplo, casamento, relacionamentos, trabalho, lazer e consumos diários).

3 METODOLOGIA

Tendo em vista o referencial teórico apresentado anteriormente, foi construído o modelo hipotético e formuladas as hipóteses pertinentes às associações entre variáveis escolhidas para a presente investigação.

3.1 Modelo Hipotético

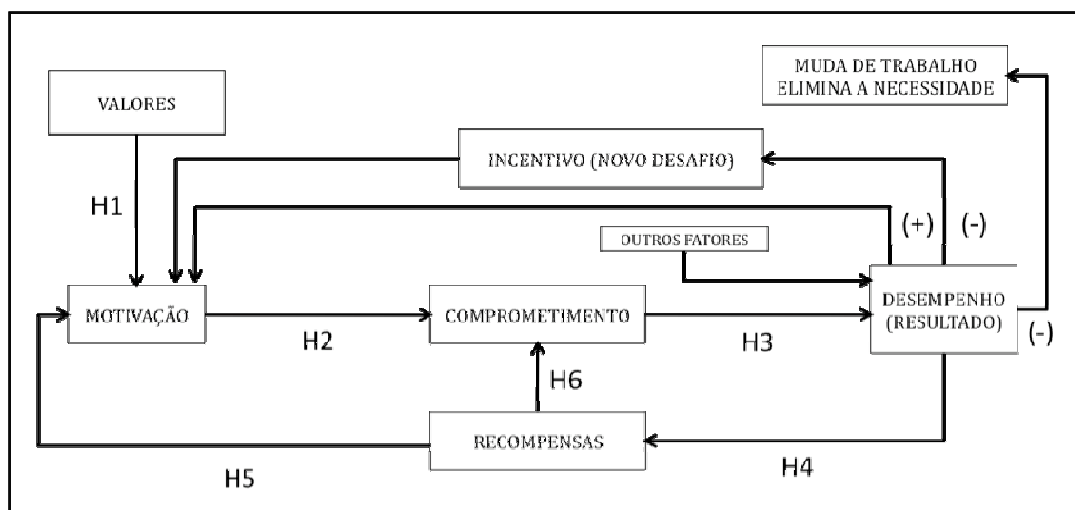


FIGURA 1. Modelo Hipotético do Projeto de Dissertação.
Fonte: Elaborado pela autora conforme a literatura consultada.

As definições das variáveis e as associações estabelecidas na FIG.1 se baseiam em outras investigações conforme consta no Apêndice A.

3.2 Relação das hipóteses a serem investigadas

H1 – Os valores do indivíduo associam-se à sua motivação.

H2 – A motivação se associa ao tipo de comprometimento a ser estabelecido.

H3 – O comprometimento, juntamente com outros fatores, associa-se ao desempenho do indivíduo.

H4 – O desempenho (resultado) alcançado associa-se à remuneração (recompensa) do indivíduo.

H5 – A remuneração (recompensa) associa-se à motivação do indivíduo.

H6 – A remuneração (recompensa) associa-se ao comprometimento do indivíduo com a organização.

Estas seis hipóteses representam uma decisão tomada para condução do presente trabalho, haja vista que nem todas as variáveis apresentadas na FIG. 1 foram investigadas. Mesmo assim, as não investigadas foram apresentadas porque estão amparadas pela base teórica e ajudam a compreender melhor o comportamento humano.

3.3 Métodos e técnicas

A metodologia empregada neste projeto foi predominantemente quantitativa explicativa com intenção de determinar as relações estabelecidas nos objetivos específicos e expressas pelas hipóteses formuladas. Cabe ressaltar que, por ocasião da construção do modelo, foram feitos três grupos de foco em caráter exploratório, com o objetivo de se buscar uma melhor compreensão da relação entre as variáveis.

Os indivíduos pesquisados tinham graduação em áreas diversificadas, sendo elas: direito, marketing, administração, engenharia, geologia, finanças, engenharia e ciência da computação. Os requisitos principais para a participação na pesquisa foram: 1) Estar cursando ou ter cursado uma pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*; e 2) Estar empregado em alguma organização ou exercendo algum tipo de atividade profissional. Portanto, as pessoas desempregadas e/ou que não apresentaram o nível de escolaridade mínimo exigido foram

excluídas da pesquisa.

A investigação das hipóteses foi feita com base no questionário fechado que consta do Apêndice B. O questionário como um todo também foi ajustado após a realização de um pré teste. Foram aplicados 441 questionários em dezembro de 2009 sendo a maioria em estudantes dos cursos de Pós-Graduação *lato sensu* e *stricto sensu* de diversas instituições localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG). A maior parte da pesquisa foi feita em sala de aula com o consentimento do professor. O trabalho de campo contou também com o apoio de alguns coordenadores de curso, que acompanharam a aplicação dos questionários. As turmas envolvidas, em sua maioria, frequentavam as aulas no horário noturno e, algumas, aos sábados. Além dos questionários aplicados em sala de aula, foram encaminhadas diversas solicitações via correio eletrônico. O retorno dessas mensagens alcançou cerca de 20% do total. Todos os questionários foram aplicados pela autora deste trabalho.

Os dados coletados foram tratados estatisticamente segundo técnicas relacionadas a seguir:

- Diferenças por grupos
- Análise Exploratória
- Análise Descritiva
- Dados Ausentes
- Avaliação da Normalidade
- *Outliers*
- Análise de Linearidade
- Análise de Multicolinearidade
- Análise de Variâncias Relativas
- Análise da Qualidade da Mensuração
- Análise da Dimensionalidade
- Qualidade das medições do construto: confiabilidade e validade de construto
- Diferenças por grupos
- Segmentos

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são descritos os procedimentos de análise da dissertação, partindo de condições e pressupostos requeridos para se chegar aos resultados finais. Portanto, são discutidas as limitações do modelo de pesquisa em função da amostra válida nas subamostras e decisões operacionais necessárias para avaliação das hipóteses do modelo. Visando a chegar a resultados satisfatórios, aplicou-se o padrão usual em análise multivariada, conforme sugerem Hair *et al.* (2005), Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998), fazendo-se uso de aplicativos tais como SPSS 13, AMOS 4.0 e SmartPLS.

4.1 Diferenças por grupos

Para descrever o perfil da amostra, preferiu-se fazer um breve resumo de suas características, com o objetivo de manter o texto enxuto. De forma geral, 50,5% da amostra válida são homens, 64,1% dos respondentes são casados (outros 30,6% são solteiros), 77,6% não têm filhos (12,6% têm um filho e 9,8% têm um filho ou mais). Basicamente, a amostra foi composta por alunos de pós-graduação *lato sensu* (86,8%) ou *stricto sensu* – mestrado (13,2%).

Quanto aos cargos e ao perfil profissional, 88% estão trabalhando empregados em empresas (12% são autônomos ou profissionais liberais), 78% atuam no setor de serviços (15% na indústria). Havia 43% exercendo cargos de chefia, sendo que 50% estavam no cargo há dois anos ou menos e 40%, há mais de três anos. Aproximadamente 58% da amostra recebem somente remuneração fixa e 33% têm remuneração variável. A faixa salarial predominante foi entre seis e 20 salários mínimos (47% da amostra).

4.2 Análise exploratória

Preliminarmente à análise efetiva, buscou-se verificar se existem problemas nas propriedades ou nos dados, e se estes atendem aos requisitos estatísticos das técnicas que serão usadas em etapas subsequentes de análise (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 56). Portanto, objetiva-se efetivamente averiguar se existem fatores que poderiam distorcer as análises.

a) Análise descritiva

Na tentativa de antecipar problemas e buscar soluções para fatos que possam transcender ao longo do estudo, foi empreendida a descrição da amostra, visando a permitir ao pesquisador conhecer a natureza dos dados da pesquisa (MALHOTRA, 2001, p. 402). Nesta dissertação, aplicou-se a média e o desvio-padrão das variáveis analisadas, como forma de prover ciência inicial dos dados. Adicionalmente, os histogramas e as caixas de bigodes foram avaliados, mas não anexados ao texto, para evitar o crescimento desnecessário dos mesmos. A TAB. 1 descreve tais resultados em função das estatísticas básicas das escalas.

TABELA 1. Análise descritivas dos dados (médias e desvio-padrão por grupo)

VARIÁVEIS	N	MIN	MAX	MED	S
Q1 Tenho uma vida excitante	440	1	10	6,57	1,847
Q2 Tenho uma vida de diversão e prazer	439	1	10	6,62	1,855
Q3 Sinto-me livre	438	1	10	6,99	2,035
Q4 Sou feliz	440	1	10	8,17	1,639
Q5 Tenho uma vida confortável	437	2	10	7,81	1,676
Q6 Estou em paz com o mundo	439	1	10	7,57	1,921
Q7 Tenho harmonia interior	437	1	10	7,45	1,881
Q8 Tenho uma religiosidade (busco a salvação na vida)	435	1	10	6,78	2,807
Q9 Tenho autoestima	435	1	10	7,73	1,699
Q10 Sinto-me autorrealizado	439	1	10	6,72	1,903
Q11 Sinto-me respeitado pelos outros	435	1	10	7,50	1,672
Q12 Sinto-me seguro (proteção contra assaltos, etc.)	435	1	10	5,52	2,284
Q13 Sinto segurança em minha família	439	1	10	8,22	1,832
Q14 Sou ligado à minha família	435	1	10	8,56	1,731
Q15 Sou ligado a um grupo social	440	1	10	6,93	2,200
Q16 Tenho amizades verdadeiras	439	1	10	7,77	2,066
Q17 Sou recolhido socialmente	431	1	10	6,11	2,521
Q18 Trato as pessoas com igualdade	439	2	10	8,48	1,455
Q19 Sou educado com as pessoas	438	4	10	8,73	1,255

Q20	Sou generoso	437	2	10	7,92	1,600
Q21	Tenho um amor maduro (verdadeiro)	438	1	10	7,80	2,382
Q22	Sou amoroso	438	1	10	8,09	1,781
Q23	Busco conhecimento	441	4	10	8,53	1,225
Q24	Sou capaz de fazer as coisas/de realizar coisas	440	4	10	8,50	1,266
Q25	Sou responsável pelo que faço	441	3	10	8,93	1,209
Q26	Sou corajoso	439	1	10	7,75	1,662
Q27	Sou criativo (imaginativo)	441	2	10	7,64	1,703
Q28	Penso de maneira lógica, racional	437	1	10	7,92	1,765
Q29	Sou detalhista	436	1	10	7,62	1,934
Q30	Sou rápido	437	2	10	7,80	1,598
Q31	Minhas emoções afetam minha maneira de agir	438	1	10	7,32	2,118
Q32	Tenho ambição	437	1	10	7,89	1,675
Q33	Sou obediente	439	1	10	7,30	1,966
Q34	Sou independente	439	1	10	7,74	1,776
Q35	Sou focado em dinheiro	437	1	10	6,11	2,171
Q36	Sou focado em bens materiais	441	1	10	5,71	2,184
Q38	A empresa merece a minha lealdade.	440	1	10	7,86	2,130
Q39	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a empresa	438	1	10	7,29	2,385
Q40	Eu me sinto uma pessoa de casa na empresa.	440	1	10	7,09	2,383
Q41	Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus	439	1	10	6,55	2,637
Q42	Eu sinto um forte senso de integração com a empresa	436	1	10	7,06	2,362
Q43	Na situação atual, trabalhar na empresa é, na realidade, uma necessidade	434	1	10	6,40	2,803
Q44	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar a empresa agora	440	1	10	6,37	2,864
Q45	Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a empresa	437	1	10	4,13	2,645
Q46	Uma consequência negativa de deixar a empresa seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	440	1	10	4,83	2,967
Q47	Se eu deixasse a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	439	1	10	5,31	2,876
Q48	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à empresa	438	1	10	4,96	2,820
Q49	Na situação atual, trabalhar na empresa é realmente um desejo pessoal	437	1	10	6,11	2,995
Q50	Eu devo muito à empresa para a qual trabalho	435	1	10	6,06	2,809
Q51	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à empresa, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar	438	1	10	4,09	2,623
Q52	A empresa tem um imenso significado pessoal para mim	437	1	10	6,04	2,814
Q53	Sinto que não seria certo eu deixar a empresa agora, mesmo se fosse vantagem para mim	433	1	10	4,80	3,091
Q54	Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora	433	1	10	4,19	3,010
Q55	Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da minha	436	1	10	3,80	3,123
Q56	Eu desejo, definitivamente, manter minha carreira na profissão em que atuo	434	1	10	7,14	2,943
Q57	Se eu pudesse fazer tudo novamente, não escolheria trabalhar na minha profissão atual	432	1	10	4,01	3,087

Q58 Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, provavelmente continuaria trabalhando na vocação atual	439	1	10	6,10	3,144
Q59 Eu gosto demais da minha vocação para largá-la	441	1	10	6,59	2,808
Q60 Esta minha vocação é a ideal para trabalhar o resto da vida	439	1	10	6,23	2,846
Q61 Eu me sinto desapontado por nunca ter ingressado na profissão	436	1	10	2,89	2,596
Q62 Estou satisfeito com meu salário atual	430	1	10	5,24	2,933
Q63 Estou satisfeito com o último aumento salarial que tive	399	1	10	5,09	3,049
Q64 Estou satisfeito com os prêmios que recebi pelas metas que alcancei	337	1	10	4,99	3,190
Q65 Estou satisfeito com o reconhecimento recebido pelo meu desempenho	412	1	10	5,94	2,944
Q66 Estou satisfeito com os elogios que recebi pelo meu desempenho	413	1	10	6,33	2,844
Q67 Estou satisfeito com a autonomia que tenho	427	1	10	6,89	2,727
Q68 Estou satisfeito com meus relacionamentos profissionais	423	1	10	7,44	2,294
Q69 Estou satisfeito com meu crescimento profissional	425	1	10	6,99	2,521
Q70 Estou satisfeito com o aprendizado que meu trabalho me proporciona	427	1	10	7,35	2,352
Q71 Estou satisfeito com os benefícios que recebi	399	1	10	6,04	2,912
Q72 De maneira geral, estou satisfeito com as recompensas que recebo pelo meu desempenho profissional	408	1	10	6,05	2,954
Q73 Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio	441	1	10	7,73	2,159
Q74 Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo	439	1	10	6,73	2,644
Q75 Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles	438	1	10	5,58	2,868
Q76 Existem regras justas na relação com as pessoas no meu trabalho	438	1	10	5,56	2,810
Q77 No meu trabalho, a empresa respeita as pessoas ("há jogo limpo")	440	1	10	6,19	2,894
Q78 Tenho orgulho do que faço no trabalho	440	1	10	7,61	2,367
Q79 Estou muito entusiasmado com o que faço (conteúdo do cargo que exerço)	437	1	10	6,67	2,750
Q80 No meu trabalho, desenvolvo os relacionamentos profissionais que me interessam	439	1	10	6,81	2,494
Q81 Vejo nas metas do meu trabalho um grande desafio profissional que me atrai	435	1	10	6,69	2,685
Q82 Estou me realizando com o que faço no trabalho	438	1	10	6,57	2,691
Q83 De maneira geral, sempre tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo no trabalho	441	1	10	7,57	2,347
Q84 Alcançar ou superar metas desafiadoras. "Quebrar o próprio recorde"	441	0	1	,25	,436
Q85 Ser o melhor da equipe naquilo que você faz	441	0	1	,21	,411
Q86 Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo	441	0	1	,35	,478
Q87 Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	441	0	1	,31	,462
Q88 Ganhar dinheiro	441	0	1	,42	,495
Q89 Ser reconhecido pelos colegas e superiores	441	0	1	,35	,477

Q90 Realizar as tarefas de que eu gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil	441	0	1	,50	,501
Q91 Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder	441	0	1	,22	,416
Q92 Outras (especificar)	441	0	1	,01	,116
Q94 Reconhece que seu trabalho contribuiu para o alcance dos objetivos da empresa	431	2	10	8,16	1,648
Q95 Cumpriu as tarefas nos prazos estabelecidos	435	3	10	8,34	1,575
Q96 Alcançou as metas que lhe foram estabelecidas	413	2	10	8,46	1,343
Q97 Reconhece que suas tarefas contribuíram para a obtenção dos resultados da empresa	428	2	10	8,58	1,436
Q98 Recebeu tarefas especiais para realizar	417	1	10	7,78	2,180
Q99 Recebeu reclamações pelo trabalho que executou	415	1	10	3,95	2,553
Q100 Foi orientado pelo chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez	411	1	10	4,58	2,701
Q101 Teve conflitos profissionais no trabalho	421	1	10	4,14	2,946
Q102 Comparativamente aos seus colegas de trabalho, qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelo seu desempenho atual: _____	415	0	10	8,16	1,254
Q103 Quantas vezes você foi demitido nos últimos 12 meses: _____	429	0	6	,10	,429
Q104 Quantas vezes você foi promovido (mudou de cargo ou função) nos últimos 12 meses: _____	426	0	5	,65	,810
Q105 Quantas vezes você recebeu aumento salarial por merecimento nos últimos 12 meses: _____	424	0	7	,83	,878
Q106.1 Quantas vezes você mudou de emprego nos últimos 12 meses: _____	408	0	4	,27	,612
Valid N (listwise)	182				

Fonte: dados da pesquisa. OBS: N é o número de respostas válidas para a variável; MIN é o mínimo da variável; Max é o máximo da variável M representa a média do grupo e S representa o desvio-padrão da variável dentro do grupo.

b) Dados ausentes

Dados ausentes são quase inevitáveis em pesquisas na área de ciências sociais. Sua ocorrência pode deteriorar a qualidade dos resultados a ponto de distorcer ou mesmo impossibilitar uma análise coerente (HAIR *et al.*, 2005). Eles podem ocorrer por uma recusa por parte de um respondente em fornecer resposta, pode indicar o não-entendimento do enunciado ou a simples negativa em responder à questão efetuada. Por esse motivo, é muito importante tratar e identificar casos e variáveis com valores omissos e verificar motivos que podem determinar seu surgimento (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 48).

Em um primeiro momento, verificou-se em que extensão houve dados ausentes no estudo e foram constatadas 839 perguntas em branco em toda a base. Notadamente, esses valores se concentraram em 17 questionários com dez ou mais dados ausentes, sendo então sugerida a exclusão desses casos antes de se proceder às análises.

Observou-se também uma grande parcela de dados concentrada na pergunta 64 (“Estou satisfeito com os prêmios que recebi pelas metas que alcancei”), que continha 104 respostas em branco, representando 23% do total para essa pergunta. Portanto, preferiu-se também eliminar essa variável, pois existem outras variáveis substitutas do mesmo construto que podem perfazer a análise final do modelo, sem prejudicar as conclusões.

Após tal procedimento, a quantidade de dados ausentes foi bastante reduzida (610) e dispersa, de modo a não se recomendar a exclusão adicional (HAIR *et al.*, 2005). Por se tratar de dados dispersos totalmente ao acaso (segundo teste MCAR não-significativo), propôs-se a reposição dos dados ausentes com base nos valores observados das variáveis presentes no estudo e no procedimento de regressão. Desse modo, eliminaram-se os problemas de dados ausentes na base de dados.

c) Avaliação da normalidade

Os procedimentos de inferência usualmente empregados em administração fazem, em primeira instância, a suposição de que os dados seguem uma distribuição normal, na qual se supõe que eles se concentram em torno da média, da moda e da mediana. Presume-se também que valores distantes da tendência central, para mais ou para menos, são menos prováveis de ocorrer. Salienta-se que o teste de modelo do estudo, empregando medidas tradicionais de máxima verossimilhança, parte da premissa de que os dados seguem uma distribuição normal uni e multivariada. Assim, é necessário averiguar se os dados empíricos parecem se comportar tal qual proposto no modelo de distribuição teórica (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 73).

Pela análise dos histogramas e diagramas Q-Q de normalidade, nota-se que os dados, em sua maioria, fogem do padrão normal, apesar de não haver concentração muito grande nos extremos das escalas. Avaliando a significância dos parâmetros de assimetria e de curtose, foram detectados desvios da normalidade em grande parte das variáveis, usando-se um valor alfa de 0,1% e o teste de Jarque-Bera. Ainda assim, nota-se que todas as variáveis têm assimetria negativa (valores concentrados nos extremos positivos das escalas).

TABELA 2. Análise da assimetria e curtose das variáveis

INDICAD ORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				χ^2	J-B Sig
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG		
Q1	-0,40	0,12	-3,38	0,00	-0,24	0,24	-1,02	0,31	12,38	0,00
Q2	-0,45	0,12	-3,81	0,00	-0,08	0,24	-0,35	0,73	14,54	0,00
Q3	-0,45	0,12	-3,81	0,00	-0,41	0,24	-1,73	0,08	17,38	0,00
Q4	-0,84	0,12	-7,10	0,00	0,19	0,24	0,82	0,41	50,75	0,00
Q5	-0,72	0,12	-6,10	0,00	0,08	0,24	0,36	0,72	37,05	0,00
Q6	-0,77	0,12	-6,50	0,00	0,18	0,24	0,75	0,45	42,49	0,00
Q7	-0,72	0,12	-6,07	0,00	0,21	0,24	0,88	0,38	37,36	0,00
Q8	-0,67	0,12	-5,65	0,00	-0,66	0,24	-2,79	0,01	39,45	0,00
Q9	-0,52	0,12	-4,35	0,00	-0,36	0,24	-1,52	0,13	21,11	0,00
Q10	-0,46	0,12	-3,84	0,00	-0,07	0,24	-0,28	0,78	14,73	0,00
Q11	-0,57	0,12	-4,80	0,00	-0,10	0,24	-0,43	0,66	23,11	0,00
Q12	0,04	0,12	0,30	0,76	-0,76	0,24	-3,23	0,00	10,41	0,01
Q13	-1,09	0,12	-9,20	0,00	0,72	0,24	3,05	0,00	93,28	0,00
Q14	-1,22	0,12	-10,27	0,00	0,79	0,24	3,36	0,00	115,93	0,00
Q15	-0,59	0,12	-4,97	0,00	-0,13	0,24	-0,56	0,57	24,82	0,00
Q16	-0,67	0,12	-5,66	0,00	-0,56	0,24	-2,38	0,02	37,46	0,00
Q17	-0,39	0,12	-3,27	0,00	-0,68	0,24	-2,89	0,00	18,84	0,00
Q18	-0,81	0,12	-6,85	0,00	0,03	0,24	0,14	0,89	46,64	0,00
Q19	-0,74	0,12	-6,20	0,00	-0,23	0,24	-0,98	0,33	39,18	0,00
Q20	-0,57	0,12	-4,78	0,00	-0,36	0,24	-1,51	0,13	24,92	0,00
Q21	-1,32	0,12	-11,16	0,00	1,06	0,24	4,50	0,00	143,80	0,00
Q22	-1,06	0,12	-8,98	0,00	0,97	0,24	4,11	0,00	96,87	0,00
Q23	-0,66	0,12	-5,59	0,00	0,14	0,24	0,57	0,57	31,36	0,00
Q24	-0,72	0,12	-6,04	0,00	0,08	0,24	0,36	0,72	36,33	0,00
Q25	-1,06	0,12	-8,96	0,00	0,49	0,24	2,05	0,04	83,89	0,00
Q26	-0,64	0,12	-5,41	0,00	0,05	0,24	0,22	0,83	29,10	0,00
Q27	-0,60	0,12	-5,05	0,00	-0,05	0,24	-0,23	0,82	25,42	0,00
Q28	-0,85	0,12	-7,21	0,00	0,30	0,24	1,28	0,20	53,23	0,00
Q29	-0,82	0,12	-6,94	0,00	0,18	0,24	0,75	0,45	48,37	0,00
Q30	-0,58	0,12	-4,90	0,00	-0,19	0,24	-0,80	0,42	24,46	0,00
Q31	-0,79	0,12	-6,66	0,00	0,07	0,24	0,30	0,76	44,09	0,00
Q32	-0,75	0,12	-6,29	0,00	0,13	0,24	0,56	0,58	39,64	0,00
Q33	-0,73	0,12	-6,12	0,00	-0,02	0,24	-0,09	0,93	37,22	0,00
Q34	-0,62	0,12	-5,23	0,00	0,00	0,24	-0,01	0,99	27,17	0,00
Q35	-0,21	0,12	-1,76	0,08	-0,54	0,24	-2,27	0,02	8,19	0,02
Q36	-0,21	0,12	-1,73	0,08	-0,53	0,24	-2,25	0,02	7,99	0,02
Q38	-0,98	0,12	-8,25	0,00	0,39	0,24	1,65	0,10	70,30	0,00
Q39	-0,93	0,12	-7,86	0,00	0,19	0,24	0,79	0,43	61,97	0,00
Q40	-0,65	0,12	-5,45	0,00	-0,36	0,24	-1,52	0,13	31,75	0,00
Q41	-0,43	0,12	-3,60	0,00	-0,90	0,24	-3,82	0,00	27,34	0,00
Q42	-0,72	0,12	-6,07	0,00	-0,23	0,24	-0,98	0,33	37,57	0,00
Q43	-0,29	0,12	-2,44	0,01	-1,07	0,24	-4,53	0,00	26,14	0,00
Q44	-0,41	0,12	-3,43	0,00	-1,00	0,24	-4,24	0,00	29,44	0,00
Q45	0,53	0,12	4,51	0,00	-0,83	0,24	-3,50	0,00	32,25	0,00
Q46	0,25	0,12	2,08	0,04	-1,28	0,24	-5,39	0,00	33,01	0,00
Q47	0,06	0,12	0,51	0,61	-1,21	0,24	-5,11	0,00	26,06	0,00
Q48	0,15	0,12	1,24	0,22	-1,08	0,24	-4,56	0,00	22,06	0,00
Q49	-0,32	0,12	-2,70	0,01	-1,11	0,24	-4,69	0,00	28,95	0,00
Q50	-0,26	0,12	-2,17	0,03	-0,99	0,24	-4,19	0,00	22,05	0,00
Q51	0,54	0,12	4,57	0,00	-0,76	0,24	-3,21	0,00	30,89	0,00

Q52	-0,19	0,12	-1,57	0,12	-1,13	0,24	-4,79	0,00	25,12	0,00
Q53	0,34	0,12	2,86	0,00	-1,24	0,24	-5,26	0,00	35,48	0,00
Q54	0,55	0,12	4,66	0,00	-1,03	0,24	-4,34	0,00	40,22	0,00
Q55	0,78	0,12	6,60	0,00	-0,80	0,24	-3,38	0,00	54,55	0,00
Q56	-0,80	0,12	-6,72	0,00	-0,59	0,24	-2,51	0,01	51,02	0,00
Q57	0,64	0,12	5,44	0,00	-0,95	0,24	-4,03	0,00	45,42	0,00
Q58	-0,33	0,12	-2,82	0,00	-1,26	0,24	-5,33	0,00	35,95	0,00
Q59	-0,51	0,12	-4,31	0,00	-0,87	0,24	-3,66	0,00	31,68	0,00
Q60	-0,30	0,12	-2,54	0,01	-1,01	0,24	-4,25	0,00	24,31	0,00
Q61	1,26	0,12	10,67	0,00	0,47	0,24	2,00	0,05	117,01	0,00
Q62	0,02	0,12	0,16	0,87	-1,26	0,24	-5,32	0,00	28,01	0,00
Q63	0,05	0,12	0,44	0,66	-1,32	0,24	-5,59	0,00	31,13	0,00
Q64	0,04	0,12	0,34	0,74	-1,30	0,24	-5,48	0,00	29,79	0,00
Q65	-0,32	0,12	-2,70	0,01	-1,13	0,24	-4,80	0,00	30,00	0,00
Q66	-0,49	0,12	-4,12	0,00	0,87	0,24	-3,66	0,00	30,10	0,00
Q67	-0,71	0,12	-5,97	0,00	-0,53	0,24	-2,25	0,02	40,36	0,00
Q68	-0,94	0,12	-7,90	0,00	0,23	0,24	0,97	0,33	62,86	0,00
Q69	-0,77	0,12	-6,53	0,00	-0,23	0,24	-0,98	0,33	43,25	0,00
Q70	-0,86	0,12	-7,29	0,00	0,06	0,24	0,26	0,80	52,83	0,00
Q71	-0,35	0,12	-2,99	0,00	-1,07	0,24	-4,51	0,00	29,00	0,00
Q72	-0,38	0,12	-3,18	0,00	-1,13	0,24	-4,76	0,00	32,46	0,00
Q73	-1,01	0,12	-8,53	0,00	0,39	0,24	1,65	0,10	74,99	0,00
Q74	-0,60	0,12	-5,04	0,00	-0,65	0,24	-2,77	0,01	32,85	0,00
Q75	-0,13	0,12	-1,07	0,28	-1,11	0,24	-4,70	0,00	23,00	0,00
Q76	-0,09	0,12	-0,77	0,44	-1,11	0,24	-4,70	0,00	22,38	0,00
Q77	-0,32	0,12	-2,74	0,01	-1,10	0,24	-4,67	0,00	28,98	0,00
Q78	-1,06	0,12	-8,93	0,00	0,43	0,24	1,80	0,07	82,35	0,00
Q79	-0,68	0,12	-5,70	0,00	-0,62	0,24	-2,61	0,01	39,03	0,00
Q80	-0,62	0,12	-5,25	0,00	-0,47	0,24	-1,99	0,05	31,27	0,00
Q81	-0,64	0,12	-5,36	0,00	-0,62	0,24	-2,62	0,01	35,30	0,00
Q82	-0,64	0,12	-5,43	0,00	-0,63	0,24	-2,68	0,01	36,40	0,00
Q83	-1,16	0,12	-9,77	0,00	0,62	0,24	2,63	0,01	101,62	0,00
Q84	1,12	0,12	9,41	0,00	-0,76	0,24	-3,21	0,00	98,14	0,00
Q85	1,45	0,12	12,21	0,00	0,10	0,24	0,40	0,69	148,20	0,00
Q86	0,60	0,12	5,09	0,00	-1,64	0,24	-6,95	0,00	73,45	0,00
Q87	0,82	0,12	6,90	0,00	-1,34	0,24	-5,65	0,00	78,87	0,00
Q88	0,31	0,12	2,59	0,01	-1,92	0,24	-8,10	0,00	71,43	0,00
Q89	0,60	0,12	5,09	0,00	-1,64	0,24	-6,95	0,00	73,45	0,00
Q90	0,02	0,12	0,16	0,87	-2,01	0,24	-8,49	0,00	71,34	0,00
Q91	1,34	0,12	11,34	0,00	-0,19	0,24	-0,81	0,42	128,44	0,00
Q94	-0,72	0,12	-6,11	0,00	-0,20	0,24	0,84	0,40	37,82	0,00
Q95	-1,09	0,12	-9,21	0,00	0,83	0,24	3,50	0,00	96,36	0,00
Q96	-0,95	0,12	-8,01	0,00	0,71	0,24	3,01	0,00	72,62	0,00
Q97	-0,97	0,12	-8,15	0,00	0,37	0,24	1,57	0,12	68,30	0,00
Q98	-1,15	0,12	-9,73	0,00	0,74	0,24	3,14	0,00	103,73	0,00
Q99	0,74	0,12	6,22	0,00	-0,56	0,24	-2,38	0,02	43,98	0,00
Q100	0,44	0,12	3,67	0,00	-0,95	0,24	-4,01	0,00	29,30	0,00
Q101	0,61	0,12	5,11	0,00	-0,97	0,24	-4,10	0,00	42,55	0,00
Q102	-0,34	0,12	-2,85	0,00	0,26	0,24	1,09	0,27	9,25	0,01
Q104	0,67	0,12	5,65	0,00	-0,73	0,24	-3,08	0,00	41,07	0,00
Q105	0,67	0,12	5,65	0,00	-0,15	0,24	-0,65	0,52	32,10	0,00
Q106.1	1,58	0,12	13,31	0,00	0,49	0,24	2,07	0,04	180,09	0,00

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

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 em relação à violação desse pressuposto para o teste do modelo de pesquisa. Alternativamente, considerando que a amostra aplicada no estudo contempla aproximadamente 400 casos, pode-se supor que o uso de procedimentos que assumem a normalidade multivariada produz estimativas consistentes (TABACHNICK; FIDEL, 2003), podendo ser essa opção considerada na etapa de análise de dados.

d) *Outliers*

Avaliações fora dos padrões ou que pecam pela falta de coerência, apresentando respostas extremas, podem originar casos denominados de *outliers* (HAIR *et al.*, 2005). Eles podem implicar sérios vieses na análise dos casos, se forem expressivos ou não-representativos da população de interesse. Sua análise prévia é fundamental e, portanto, buscou-se se verificar o grau em que essas respostas ocorreram no estudo e em que medida elas provinham da população de interesse. Após tal análise, buscou-se tratar tais casos de modo a minimizar sua influência no estudo (KLINE, 1998, p. 78).

Analisando cada variável isoladamente, foi feita a avaliação dos *outliers* univariados (KLINE, 1998, p. 79), que foram analisados pelo critério do intervalo interquartil (valores fora dos limites de 3IQ dos quartis). Os poucos casos encontrados (175 respostas isoladas em diversos casos e variáveis) foram modificados por valores menos extremos, de modo que não permaneceram na base de dados casos extremos univariados.

Para analisar os casos com combinação muito peculiar de respostas, popularmente conhecidos como *outliers* multivariados, empregou-se distância de Mahalanobis (D^2). Aplicando-se um procedimento de reamostragem na base, calculou-se o número de vezes que os valores de D^2 eram superiores aos valores originais da base em subamostras selecionadas e, a partir daí, o número de vezes que se encontra valores correspondentes à distribuição empírica de D^2 . Usando-se um nível de significância de 1%, foram encontrados 22 casos extremos multivariados, que foram mantidos na base para comparações futuras, a fim de se evitar reduzir o tamanho da amostra válida do estudo.

e) Análise de linearidade

Considerando-se que as técnicas empregadas para analisar o modelo de pesquisa, tais como análise fatorial e modelagem de equações estruturais, se fundamentam na análise de correlações, torna-se prudente avaliar o grau em que as relações ajustadas aos pares de variáveis se comportam de maneira linear. A análise da matriz demonstrou 2723 correlações significativas ao nível de 5% (maiores que 0,095 em módulo) de um total de 5151 existentes na matriz (número de correlações existentes entre 102 variáveis). A análise da linearidade busca identificar se as variáveis se ajustam de maneira proporcional.

Para verificar o ajuste geral dos relacionamentos lineares, foram construídos diagramas de dispersão para as variáveis. Para cada diagrama foram avaliadas possíveis discrepâncias da linearidade, ajustando parâmetros quadráticos e cúbicos para 30 pares de variáveis. Nenhum desvio significativo foi notado. Desse modo, há de se supor que os relacionamentos entre as variáveis são aproximadamente lineares.

f) Análise de multicolinearidade

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-se esses critérios, não foram encontrados valores de VIF ultrapassado o limite de 10 sugerido para as medidas tradicionais. Igualmente, nenhuma correlação na matriz ultrapassou o limite de 0,90, indicando que nenhum par de variáveis parece ter percentual de variância compartilhada superior ao esperado. O VIF determina o grau de redundância das variáveis dos questionários.

TABELA 3. Avaliação da multicolinearidade das medidas

VARIÁVEIS	VIF	VARIÁVEIS	VIF	VARIÁVEIS	VIF	VARIÁVEIS	VIF
Q1	2,44	Q27	2,38	Q54	3,70	Q80	2,44
Q2	2,63	Q28	2,00	Q55	2,56	Q81	5,56
Q3	2,17	Q29	1,92	Q56	2,86	Q82	7,69
Q4	3,13	Q30	1,82	Q57	2,00	Q83	2,94
Q5	2,08	Q31	1,75	Q58	3,13	Q84	1,61
Q6	2,86	Q32	2,50	Q59	5,26	Q85	1,45
Q7	3,03	Q33	2,27	Q60	5,00	Q86	1,39
Q8	1,67	Q34	1,96	Q61	1,85	Q87	1,82
Q9	2,70	Q35	5,26	Q62	4,76	Q88	1,96
Q10	3,23	Q36	5,26	Q63	4,35	Q89	1,75
Q11	2,50	Q38	2,78	Q64	4,17	Q90	1,39
Q12	1,56	Q39	4,17	Q65	7,14	Q91	1,64
Q13	1,96	Q40	4,17	Q66	6,25	Q94	2,44
Q14	2,08	Q41	4,00	Q67	3,57	Q95	2,56
Q15	2,04	Q42	4,76	Q68	2,70	Q96	2,63
Q16	2,00	Q43	2,22	Q69	4,00	Q97	2,70
Q17	1,56	Q44	2,33	Q70	3,70	Q98	1,82
Q18	2,63	Q45	2,94	Q71	6,67	Q99	2,27
Q19	2,44	Q46	2,78	Q72	9,09	Q100	2,13
Q20	2,33	Q47	2,70	Q73	2,00	Q101	1,96
Q21	2,17	Q48	3,45	Q74	2,78	Q102	1,85
Q22	2,63	Q49	4,76	Q75	3,45	Q104	1,96
Q23	2,78	Q50	3,23	Q76	4,55	Q105	1,96
Q24	4,00	Q51	2,13	Q77	3,85	Q106.1	1,69
Q25	2,86	Q52	4,76	Q78	3,85		
Q26	2,44	Q53	3,70	Q79	6,67		

Fonte: dados da pesquisa.

Na TAB. 3 percebe-se que nenhum dos valores representa multicolinearidade VIF superior a 10. Desse modo, pode-se concluir que não existem problemas dessa natureza. O maior valor encontrado (9,09) corresponde à questão 72, expressa pela seguinte afirmação: “De maneira geral, estou satisfeito com as recompensas que recebo pelo meu desempenho profissional”. O alto grau de redundância, embora inferior ao limite 10, revela que existem outras perguntas no questionário que buscam medir a mesma variável, tais como: “Estou satisfeito com o meu salário atual”, “Estou satisfeito com o último aumento salarial que tive”, “Estou satisfeito com os prêmios que recebi pelas metas que alcancei”, “Estou satisfeito com o reconhecimento recebido pelo meu desempenho”, “Estou satisfeito com os benefícios que recebi”, entre outras detalhadas no próprio questionário.

g) Análise de variâncias relativas

Conforme sugere Kline (1998), quando a variabilidade se revela muito pequena ou grande

relativamente às demais variáveis do banco de dados, podem emergir problemas computacionais advindos da diferenças nas escalas observadas das variáveis. Diante dessas situações, transformações ou modificações dessas variáveis podem ser sugeridas, sendo recomendado, em alguns casos, inclusive a exclusão da mesma. Tais casos são especialmente preocupantes na ocorrência 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, para fins de análise do modelo, preferiu-se excluir as variáveis 92 e 103, que são dicotômicas, com percentuais inferiores a 20% (TABACHNICK; FIDEL, 2003).

A análise de variâncias relativas determina o grau de homogeneidade das variáveis. Esse procedimento torna-se essencial, uma vez que variáveis com alto grau de discrepância podem ser interpretadas de maneira inadequada.

4.3 Análise da qualidade da mensuração

Usando os passos comumente sugeridos em análises de dados, a próxima etapa busca avaliar se as escalas de medida têm propriedades psicométricas adequadas. Desse modo, o esforço consiste em identificar se existe congruência entre os resultados esperados para o instrumento de mensuração e os construtos que se busca medir. Portanto, pretende-se avaliar a confiabilidade e a validade da mensuração (NETEMEYER *et al.*, 2003) nas etapas apresentadas em sequência, com base na lógica da qualidade das medições.

4.4 Análise da dimensionalidade

A análise da dimensionalidade é um indicativo do número de fatores latentes que existe em determinada escala, demonstrando o número de causas comuns subjacentes às escalas (NETEMEYER *et al.*, 2003). Com o intuito de identificar a dimensionalidade da escala,

empregou-se a Análise Fatorial Exploratória, conforme sugestão de Hair *et al.* (2005) e Tabachnick e Fidell (2003). O primeiro passo consiste em realizar a extração por componentes principais, visando a reduzir o conjunto de dados ao menor número possível de fatores e com perda mínima de informação (MALHOTRA, 2001).

Usando-se o critério de Kaiser e avaliando o número 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 (satisfação, comprometimento, remuneração, etc.). Dentro de um mesmo conjunto de variáveis, aplicou-se uma rotação oblíqua (*direct oblimin*) na qual o objetivo era identificar a forma de agrupamento das variáveis que poderiam estar correlacionadas. O primeiro conjunto da análise foi as dimensões de Valores, que resultaram em oito fatores iniciais nomeados da seguinte forma:

Fator 1: Harmonia e Transcendência: relacionam valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita.

Fator 2: Materialismo: reforçam-se valores direcionados ao luxo, posse de bens materiais e ambição.

Fator 3: Benevolência: relaciona-se à solicitude, à compreensão e à generosidade.

Fator 4: Afeição e sensibilidade: relaciona-se a valorizar as relações amorosas e os relacionamentos afetivos.

Fator 5: Racionalidade: refere-se a critérios de sistematização, organização e lógica.

Fator 6: Apego familiar: refere-se à ligação com a família e à segurança percebido no seio familiar.

Fator 7: Desafio: busca pelo desafio, pelo crescimento pessoal e pela superação.

Fator 8: Afiliação e liberdade: refere-se à identificação com grupos sociais e ao pertencimento à sociedade.

Para a escala de motivação foram determinados quatro grupos de fatores motivacionais:

Fator 1: Motivação pela tarefa

Fator 2: Motivação social

Fator 3: Motivação pela justiça

Fator 4: Motivação pela superação/pelo desafio.

Para a escala de satisfação remuneração dois fatores foram determinados:

Fator 1: Recompensas não-monetárias

Fator 2: Recompensas monetárias

Finalmente, a análise do desempenho resultou em três fatores:

Fator 1: Alcance de metas

Fator 2: Reclamações / conflitos

Fator 3: Promoções e aumentos

A dimensão de comprometimento ficou dividida, conforme as dimensões originais, em quatro grupos (afetivo, normativo, instrumental e com a carreira). Os resultados completos da análise fatorial se encontram nos anexos. Ao final da seção de validade serão apresentados os indicadores, que, ao término de todas as etapas, alcançaram critérios de validade de confiabilidade aceitáveis. Os resultados da análise fatorial, de forma geral, mostraram-se satisfatórios, com a maior parte dos fatores explicando mais de 60% da variância total dos dados. Em termos de adequação da amostra, todos os resultados foram satisfatórios, pois os valores da medida KMO de adequação da amostra foi próximo de 0,7 em todos eles (HAIR *et al.*, 2005). Os resultados completos das análises fatoriais podem ser vistos nos apêndices.

4.5 Qualidade das medições do construto

Nesta etapa do estudo, foram identificadas a validade e a confiabilidade das medidas, com o intuito de verificar se as escalas apresentam resultados livres de erros aleatórios e sistemáticos (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 71). O objetivo é verificar se existe correspondência entre o instrumento concebido e os construtos teóricos (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 76).

A verificação da confiabilidade busca determinar o quanto os indivíduos pesquisados foram coerentes em responder ao questionário. Para análise da confiabilidade empregou-se o critério de consistência interna, pois se trata da alternativa mais popular em dados coletados em um único momento (MALHOTRA, 2001). Entre tais medidas de confiabilidade, o Alpha de Cronbach é a mais indicada, pois permite auferir o percentual de variância dos itens de uma escala que são compartilhadas com o construto (escore verdadeiro) em questão (NUNNALLY;

BERNSTEIN, 1994), ou o percentual de variância que é livre de erros aleatórios (NETEMEYER *et al.*, 2003). Considera-se valores de alfa superiores a 0,8 como o patamar ideal (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2003), mas valores de até 0,6 podem ser aceitos em estudos de natureza exploratória (MALHOTRA, 2001). Considerando tais patamares, apresenta-se em sequência a confiabilidade das medidas do estudo. Na TAB.4 a seguir, verifica-se a confiabilidade dos fatores encontrados na AFE.

TABELA 4. Confiabilidade dos fatores

FATORES	ALPHA
Harmonia & Transcendência	0,861
Materialismo	0,811
Benevolência	0,751
Afeição e sensibilidade	0,588
Racionalidade	0,628
Apego familiar	0,654
Desafio	0,801
Afiliação e liberdade	0,708
Motivação pela tarefa	0,920
Motivação social	0,553
Motivação pela justiça	0,870
Motivação pela superação/pelo desafio	0,354
Comprometimento afetivo	0,902
Comprometimento instrumental	0,779
Comprometimento normativo	0,845
Comp. carreira	0,868
Alcance de metas	0,756
Reclamações/conflitos	0,698
Promoções e aumentos	0,685
Recompensas não-monetárias	0,869
Recompensas monetárias	0,885

Fonte: dados da pesquisa.

Tais resultados remetem à constatação de que a maior parte dos fatores encontrados apresenta confiabilidade adequada. Por outro lado, os fatores “Afeição e sensibilidade”, “Motivação social” e “Motivação pela superação/pelo desafio” ficaram com valores de confiabilidade abaixo do mínimo aceitável. Buscando melhorar os índices de confiabilidade, empregou-se a análise da contribuição de cada item para a confiabilidade da escala. Para a escala de “afeição”, pode-se observar que seria possível obter incremento razoável da confiabilidade pela exclusão da pergunta 8 (Tenho uma religiosidade), elevando o valor Alpha para 0,644. Para a escala de “motivação social” não seria possível incrementar a confiabilidade da escala pela exclusão de variáveis, pois o fator já detinha somente dois indicadores. Nesse caso, preferiu-se reter o construto, pois, na etapa subsequente de avaliação da validade do modelo, o

fator demonstrou atingir patamares aceitáveis. Já para o construto “motivação pela superação”, mesmo com a aplicação de métodos de validação, não foi possível obter índices aceitáveis de confiabilidade. Nesse caso, preferiu-se excluir o fator da análise. Em estudos futuros, sugere-se adequar as perguntas excluídas, no sentido de aprimorar a medição de suas variáveis.

Em sequência, foi analisada a validade de construto do modelo empregando técnicas de estimação por modelagem de equações estruturais (MEE). A vantagem desse método reside na capacidade de lidar com problemas de mensuração complexos e múltiplos relacionamentos de dependência entre construtos em uma única ferramenta (TABACHNICK; FIDEL, 2003). Normalmente, o termo “equações estruturais” refere-se a modelos de estruturas de covariância popularizados por Joreskog e Sorbom (1989) e implementados em programas como LISREL e AMOS. De fato, entre as aplicações de marketing tradicionais, o “LISREL tem sido empregado para estimação de parâmetros em praticamente todas as aplicações de equações estruturais” (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982, p. 440).

Considerando-se que os desvios da normalidade foram moderados e que a amostra em estudo é relativamente grande, pode-se supor que a aplicação desse método almeja relativa robustez. Dessa forma, a maior flexibilidade do método e a apresentação de meios mais objetivos de verificação das hipóteses remetem à superioridade deste, nesta aplicação, às alternativas que não supõem a normalidade (p. ex. WLS) ou a estimação em mínimos quadrados parciais (PLS).

Empregado esse método, foi feita a análise da *validade de construto* para identificar se existe congruência entre as variáveis medidas e os construtos latentes. Essa é a primeira componente da validade de construto (*validade convergente*) em que se buscam evidências de correlações entre os indicadores de uma escala que possam demonstrar bom reflexo dos construtos. O método sugerido por Bagozzi *et al.* (1991) foi empregado neste estudo e, portanto, avaliou-se o grau em que os construtos foram significativos ao nível de 5% ou 1% (por meio de testes *t* unicaudais com *t* crítico $t_{\alpha/2=5\%}=1,65$ ou $t_{\alpha/2=1\%}=2,33$). Aplicando ainda o critério sugerido por Bollen (1989), identificou-se se as cargas fatoriais foram superiores a 0,63 ou se os construtos compartilham mais de 40% de variância com seus indicadores, o que se chama de comunalidade (R^2).

No intuito de determinar o modelo, observa-se que o construto “Afiliação e liberdade” produzia estimativas inconsistentes, que foram identificadas como causadas por cisão do construto em dois blocos: o primeiro contém as variáveis Q1 (Tenho uma vida excitante) e Q2 (Tenho uma vida de diversão e prazer); já o segundo continha as variáveis Q15 (Sou ligado a um grupo social) e Q16 (Tenho amizades verdadeiras). Portanto, considerando-se que a análise confirmatória sugere a existência de dois fatores diferentes e que eles poderiam ser interpretados de forma corrente com a literatura sobre valores, preferiu-se manter dois construtos distintos. O primeiro foi denominado de “Hedonismo” e o segundo de “Afiliação”. Considerando, então, essa nova disposição dos fatores, foi estimado novamente o modelo de análise fatorial confirmatória conforme consta da TAB. 5.

TABELA 5. Validade convergente dos indicadores dos construtos

CONSTRUTO	ITEM	REG.	ERRO	VALOR T	PAD.
Harmonia & Transcendência	Q11	1,00			0,62
Harmonia & Transcendência	Q10	1,28	0,11	11,59	0,68
Harmonia & Transcendência	Q9	1,15	0,10	11,84	0,70
Harmonia & Transcendência	Q7	1,25	0,11	11,74	0,69
Harmonia & Transcendência	Q6	1,26	0,11	11,55	0,68
Harmonia & Transcendência	Q5	0,97	0,09	10,47	0,60
Harmonia & Transcendência	Q4	1,16	0,09	12,54	0,76
Harmonia & Transcendência	Q3	1,24	0,12	10,73	0,62
Materialismo	Q35	1,00			0,95
Materialismo	Q36	0,95	0,05	19,96	0,90
Materialismo	Q32	0,37	0,04	10,29	0,48
Benevolência	Q20	1,00			0,64
Benevolência	Q19	0,85	0,07	11,78	0,75
Benevolência	Q18	1,09	0,09	12,02	0,78
Afeição e sensibilidade	Q21	1,00			0,58
Afeição e sensibilidade	Q22	1,08	0,12	8,99	0,87
Racionalidade	Q29	1,00			0,56
Racionalidade	Q28	0,87	0,11	7,78	0,54
Racionalidade	Q27	1,11	0,13	8,85	0,69
Apego familiar	Q13	1,00			0,69
Apego familiar	Q14	0,96	0,11	8,91	0,71
Desafio	Q26	1,00			0,62
Desafio	Q25	0,81	0,07	12,08	0,73
Desafio	Q24	1,07	0,08	13,52	0,87
Desafio	Q23	0,87	0,07	12,02	0,72
Hedonismo	Q1	1,00			0,79
Hedonismo	Q2	1,02	0,07	14,48	0,81
Afiliação	Q15	1,00			0,64
Afiliação	Q16	0,95	0,10	9,42	0,64
Motivação pela tarefa	Q78	1,00			0,80
Motivação pela tarefa	Q79	1,31	0,06	22,51	0,90
Motivação pela tarefa	Q80	0,85	0,06	14,46	0,65
Motivação pela tarefa	Q81	1,19	0,06	20,37	0,85

Motivação pela tarefa	Q82	1,33	0,06	23,41	0,93
Motivação pela tarefa	Q83	0,90	0,06	16,42	0,72
Motivação social	Q87	1,00			0,53
Motivação social	Q89	1,40	0,34	4,16	0,72
Motivação pela justiça	Q75	1,00			0,79
Motivação pela justiça	Q76	1,12	0,06	19,82	0,90
Motivação pela justiça	Q77	1,04	0,06	17,94	0,81
Comp. afetivo	Q38	1,00			0,66
Comp. afetivo	Q39	1,45	0,10	15,11	0,84
Comp. afetivo	Q40	1,46	0,10	15,17	0,85
Comp. afetivo	Q41	1,54	0,11	14,65	0,81
Comp. afetivo	Q42	1,48	0,10	15,45	0,87
Comp. instrumental	Q47	1,00			0,68
Comp. instrumental	Q46	1,24	0,09	13,48	0,82
Comp. instrumental	Q45	1,04	0,08	13,12	0,78
Comp. instrumental	Q44	0,72	0,08	8,83	0,49
Comp. instrumental	Q43	0,68	0,08	8,54	0,47
Comp. normativo	Q48	1,00			0,80
Comp. normativo	Q49	1,15	0,06	20,02	0,86
Comp. normativo	Q50	0,92	0,06	16,36	0,74
Comp. normativo	Q51	0,37	0,06	6,34	0,31
Comp. normativo	Q52	1,08	0,05	19,86	0,85
Comp. normativo	Q53	0,80	0,07	12,30	0,58
Comp. carreira	Q60	1,00			0,88
Comp. carreira	Q59	1,03	0,04	26,44	0,92
Comp. carreira	Q58	0,96	0,05	19,52	0,77
Comp. carreira	Q56	0,87	0,05	18,74	0,75
Comp. carreira	Q55_I	0,62	0,06	10,76	0,50
Recompensas não-monetárias	Q66	1,00			0,75
Recompensas não-monetárias	Q67	1,00	0,06	15,79	0,77
Recompensas não-monetárias	Q68	0,75	0,05	13,99	0,69
Recompensas não-monetárias	Q69	0,97	0,06	16,56	0,81
Recompensas não-monetárias	Q70	0,87	0,06	15,96	0,78
Recompensas monetárias	Q62	1,00			0,81
Recompensas monetárias	Q63	1,01	0,06	18,40	0,80
Recompensas monetárias	Q64	1,00	0,06	17,89	0,78
Recompensas monetárias	Q71	1,02	0,05	19,71	0,84
Alcance de metas	Q94	1,00			0,62
Alcance de metas	Q95	1,05	0,10	10,70	0,66
Alcance de metas	Q96	0,94	0,08	11,54	0,73
Alcance de metas	Q97	1,08	0,09	12,00	0,78
Alcance de metas	Q98	0,90	0,12	7,41	0,42
Alcance de metas	Q102	0,55	0,06	8,56	0,50
Reclamações/conflitos	Q99	1,00			0,77
Reclamações/conflitos	Q100	0,92	0,10	9,37	0,67
Reclamações/conflitos	Q101	0,85	0,10	8,78	0,56
Promoções e aumentos	Q104	1,00			0,68
Promoções e aumentos	Q105	1,28	0,10	12,57	0,74

Fonte: dados da pesquisa. Observações: a) REG é o peso de regressão; b) Erro é o erro estimado; c) O valor t é a razão entre o peso pelo seu erro-padrão. Sendo maior que dois, pode-se dizer que existe validade convergente; d) PAD. é o peso padrão da estimativa. Se o valor for inferior a 0,63, indica que o a comunalidade/confiabilidade da variável é menor que 40% (BOLLEN, 1989), mostrando baixa validade.

Os valores expressos pela sigla PAD (Peso Padrão da Estimativa), cujo número seja superior

a 0,63, indicam que as variáveis estão fortemente relacionadas aos construtos. No entanto, para os valores inferiores a 0,63, pode-se afirmar que existe relação baixa entre a variável e o construto.

Na TAB. 5 evidencia-se que a maior parte dos indicadores alcançou níveis aceitáveis de validade convergente. As cargas padronizadas foram todas significativas, o que indica atendimento do pressuposto, segundo Bagozzi *et al.* (1991). Já para o critério de Bollen (1989), demonstra-se que existe tendência de alguns indicadores apresentarem variância explicada (confiabilidade) inferior à almejada. Nos casos de indicadores com valores muito abaixo do valor mínimo esperado de 0,40 (marcados em negrito na TAB. 5), preferiu-se fazer exclusão, de modo a aumentar a validade e a confiabilidade global do construto.

Buscando representar a confiabilidade e a qualidade geral da mensuração dos construtos, decidiu-se calcular as medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability - CC*) e variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), tal como sugerem Fornell e Larcker (1981). Igualmente, apresentam-se os valores do percentual de variância explicada pelos construtos no modelo estrutural. Essa medida é um indicativo do poder preditivo dos construtos. Os resultados apontados na TAB. 6 correspondem aos obtidos para as medidas parciais dos construtos.

TABELA 6. Avaliação da validade global das medidas dos construtos

CONSTRUTOS	CC	AVE
Harmonia & Transcendência	0,837	0,508
Materialismo	0,920	0,852
Benevolência	0,771	0,530
Afeição e sensibilidade	0,693	0,539
Racionalidade	0,627	0,361
Apego familiar	0,657	0,489
Desafio	0,825	0,613
Hedonismo	0,782	0,642
Afiliação	0,583	0,412
Motivação pela tarefa	0,921	0,662
Motivação social	0,568	0,403
Motivação pela justiça	0,874	0,699
Comp. afetivo	0,904	0,655
Comp. instrumental	0,808	0,588
Comp. normativo	0,886	0,660
Comp. carreira	0,899	0,691
Recompensas não-monetárias	0,871	0,576
Recompensas monetárias	0,884	0,657
Alcance de metas	0,796	0,568
Reclamações/conflitos	0,716	0,569

Promoções e aumentos	0,690	0,528
----------------------	-------	-------

Fonte: dados da pesquisa

As medidas de adequação da medição ficaram, de forma geral, acima dos patamares aceitos de 0,70 para CC (HAIR *et al.*, 2005) e 0,40 para AVE (BOLLEN, 1989). Aponta-se como exceção os construtos Afiliação e Motivação Social, que apresentam valor CC de 0,583, embora o valor AVE esteja acima do limite mínimo recomendado. Portanto, preferiu-se reter tais escalas na análise. Ainda existem casos esparsos de confiabilidade inferior ao limite de 0,70, mas superior a 0,60 (MALHOTRA, 2001). O valor AVE indica o quanto os construtos são explicadas com base nas perguntas que o relacionam. Nenhum construto, portanto, ficou abaixo do mínimo de confiabilidade aceitável.

Como segunda componente da *validade de construto* apresenta-se a *validade discriminante*, que é obtida quando escalas diferentes medem construtos distintos (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Nesse caso, o objetivo é avaliar se as escalas concebidas medem construtos distintos. Caso isso não seja válido, pode-se argumentar que não ocorreu a distinção entre as mensurações, isto é, se os respondentes compreenderam as questões como sendo um conjunto homogêneo (NETEMEYER *et al.*, 2003). No caso em questão, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981) para avaliar a validade discriminante, em que a variância média extraída dos indicadores dos construtos é comparada à variância compartilhada entre os construtos teóricos. Quando duas escalas concebidas têm valor de R² maior do que a menor variância média extraída entre eles, tem-se a violação da validade discriminante entre aquele par de construtos. A TAB. 7 permite analisar tais resultados de maneira efetiva.

TABELA 7. Avaliação da validade discriminante dos construtos

CONST.1		CONST.2	CORREL	R2	AVE1	AVE2	CONCLUSÃO
Harmonia & Transcendência	<-->	Materialismo	0,018	0,000	0,508	0,852	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Benevolência	0,493	0,243	0,508	0,530	Válido
Materialismo	<-->	Benevolência	-0,033	0,001	0,852	0,530	Válido
Racionalidade	<-->	Apego familiar	0,369	0,136	0,361	0,489	Válido
Desafio	<-->	Hedonismo	0,286	0,082	0,613	0,642	Válido
Hedonismo	<-->	Afiliação	0,615	0,378	0,642	0,412	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Motivação social	0,087	0,008	0,662	0,403	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Comp. afetivo	0,664	0,441	0,662	0,655	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Comp. instrumental	-0,211	0,045	0,662	0,588	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Comp. normativo	0,752	0,566	0,662	0,660	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Alcance de metas	0,788	0,621	0,662	0,576	Sem validade
Motivação pela tarefa	<-->	Reclamações/conflitos	0,627	0,393	0,662	0,657	Válido
Motivação social	<-->	Motivação pela justiça	-0,059	0,003	0,403	0,699	Válido
Motivação social	<-->	Comp. afetivo	0,104	0,011	0,403	0,655	Válido
Motivação social	<-->	Comp. instrumental	0,094	0,009	0,403	0,588	Válido
Motivação social	<-->	Alcance de metas	0,138	0,019	0,403	0,576	Válido
Motivação social	<-->	Promoções e aumentos	0,072	0,005	0,403	0,568	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Comp. afetivo	0,527	0,278	0,699	0,655	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Comp. instrumental	-0,166	0,028	0,699	0,588	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Comp. normativo	0,614	0,377	0,699	0,660	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Alcance de metas	0,635	0,403	0,699	0,576	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Promoções e aumentos	0,075	0,006	0,699	0,568	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Recompensas não-monetárias	0,068	0,005	0,699	0,569	Válido
Comp. afetivo	<-->	Comp. normativo	0,801	0,642	0,655	0,660	Válido
Comp. afetivo	<-->	Comp. carreira	0,412	0,170	0,655	0,691	Válido
Comp. afetivo	<-->	Alcance de metas	0,635	0,403	0,655	0,576	Válido
Comp. afetivo	<-->	Reclamações/conflitos	0,521	0,271	0,655	0,657	Válido
Comp. afetivo	<-->	Recompensas não-monetárias	0,155	0,024	0,655	0,569	Válido
Comp. instrumental	<-->	Comp. normativo	-0,038	0,001	0,588	0,660	Válido
Comp. instrumental	<-->	Comp. carreira	-0,195	0,038	0,588	0,691	Válido
Comp. instrumental	<-->	Alcance de metas	-0,19	0,036	0,588	0,576	Válido
Comp. instrumental	<-->	Reclamações/conflitos	-0,2	0,040	0,588	0,657	Válido
Comp. instrumental	<-->	Promoções e aumentos	-0,02	0,000	0,588	0,568	Válido
Comp. normativo	<-->	Comp. carreira	0,448	0,201	0,660	0,691	Válido
Comp. normativo	<-->	Alcance de metas	0,686	0,471	0,660	0,576	Válido
Comp. normativo	<-->	Reclamações/conflitos	0,694	0,482	0,660	0,657	Válido
Comp. normativo	<-->	Recompensas monetárias	-0,021	0,000	0,660	0,528	Válido
Comp. carreira	<-->	Alcance de metas	0,452	0,204	0,691	0,576	Válido
Comp. carreira	<-->	Reclamações/conflitos	0,322	0,104	0,691	0,657	Válido
Comp. carreira	<-->	Promoções e aumentos	0,223	0,050	0,691	0,568	Válido

Comp. carreira	<-->	Recompensas não-monetárias	0,07	0,005	0,691	0,569	Válido
Comp. carreira	<-->	Recompensas monetárias	0,101	0,010	0,691	0,528	Válido
Alcance de metas	<-->	Reclamações/conflitos	0,724	0,524	0,576	0,657	Válido
Alcance de metas	<-->	Promoções e aumentos	0,111	0,012	0,576	0,568	Válido
Alcance de metas	<-->	Recompensas não-monetárias	0,108	0,012	0,576	0,569	Válido
Alcance de metas	<-->	Recompensas monetárias	0,152	0,023	0,576	0,528	Válido
Reclamações/conflitos	<-->	Promoções e aumentos	-0,073	0,005	0,657	0,568	Válido
Reclamações/conflitos	<-->	Recompensas não-monetárias	0,113	0,013	0,657	0,569	Válido
Reclamações/conflitos	<-->	Recompensas monetárias	0,13	0,017	0,657	0,528	Válido
Promoções e aumentos	<-->	Recompensas não-monetárias	-0,014	0,000	0,568	0,569	Válido
Promoções e aumentos	<-->	Recompensas monetárias	0,085	0,007	0,568	0,528	Válido
Recompensas não monetárias	<-->	Recompensas monetárias	0,044	0,002	0,569	0,528	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Afeição e sensibilidade	0,51	0,260	0,508	0,539	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Racionalidade	0,302	0,091	0,508	0,361	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Apego familiar	0,511	0,261	0,508	0,489	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Desafio	0,525	0,276	0,508	0,613	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Hedonismo	0,662	0,438	0,508	0,642	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Afiliação	0,568	0,323	0,508	0,412	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Motivação pela tarefa	0,336	0,113	0,508	0,662	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Motivação social	0,076	0,006	0,508	0,403	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Motivação pela justiça	0,283	0,080	0,508	0,699	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Comp. Afetivo	0,342	0,117	0,508	0,655	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Comp. Instrumental	-0,069	0,005	0,508	0,588	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Comp. Normativo	0,304	0,092	0,508	0,660	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Comp. Carreira	0,251	0,063	0,508	0,691	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Alcance de metas	0,379	0,144	0,508	0,576	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Reclamações/conflitos	0,308	0,095	0,508	0,657	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Promoções e aumentos	0,313	0,098	0,508	0,568	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Recompensas não-monetárias	0,179	0,032	0,508	0,569	Válido
Harmonia & Transcendência	<-->	Recompensas monetárias	0,122	0,015	0,508	0,528	Válido
Materialismo	<-->	Afeição e	-0,058	0,003	0,852	0,539	Válido

		sensibilidade					
Materialismo	<-->	Racionalidade	0,247	0,061	0,852	0,361	Válido
Materialismo	<-->	Apego familiar	0,025	0,001	0,852	0,489	Válido
Materialismo	<-->	Desafio	0,129	0,017	0,852	0,613	Válido
Materialismo	<-->	Hedonismo	0,071	0,005	0,852	0,642	Válido
Materialismo	<-->	Afiliação	-0,012	0,000	0,852	0,412	Válido
Materialismo	<-->	Motivação pela tarefa	-0,036	0,001	0,852	0,662	Válido
Materialismo	<-->	Motivação social	0,082	0,007	0,852	0,403	Válido
Materialismo	<-->	Motivação pela justiça	-0,054	0,003	0,852	0,699	Válido
Materialismo	<-->	Comp. afetivo	0,016	0,000	0,852	0,655	Válido
Materialismo	<-->	Comp. instrumental	0,179	0,032	0,852	0,588	Válido
Materialismo	<-->	Comp. normativo	0,069	0,005	0,852	0,660	Válido
Materialismo	<-->	Comp. carreira	-0,025	0,001	0,852	0,691	Válido
Materialismo	<-->	Alcance de metas	0,015	0,000	0,852	0,576	Válido
Materialismo	<-->	Reclamações/conflitos	-0,024	0,001	0,852	0,657	Válido
		Promoções e					
Materialismo	<-->	aumentos	0,115	0,013	0,852	0,568	Válido
		Recompensas não-					
Materialismo	<-->	monetárias	0,216	0,047	0,852	0,569	Válido
		Recompensas					
Materialismo	<-->	monetárias	-0,003	0,000	0,852	0,528	Válido
		Afeição e					
Benevolência	<-->	sensibilidade	0,567	0,321	0,530	0,539	Válido
Benevolência	<-->	Racionalidade	0,434	0,188	0,530	0,361	Válido
Benevolência	<-->	Apego familiar	0,483	0,233	0,530	0,489	Válido
Benevolência	<-->	Desafio	0,56	0,314	0,530	0,613	Válido
Benevolência	<-->	Hedonismo	0,277	0,077	0,530	0,642	Válido
Benevolência	<-->	Afiliação	0,506	0,256	0,530	0,412	Válido
Benevolência	<-->	Motivação pela tarefa	0,033	0,001	0,530	0,662	Válido
Benevolência	<-->	Motivação social	-0,025	0,001	0,530	0,403	Válido
Benevolência	<-->	Motivação pela justiça	0,021	0,000	0,530	0,699	Válido
Benevolência	<-->	Comp. afetivo	0,076	0,006	0,530	0,655	Válido
Benevolência	<-->	Comp. instrumental	0,043	0,002	0,530	0,588	Válido
Benevolência	<-->	Comp. normativo	0,029	0,001	0,530	0,660	Válido
Benevolência	<-->	Comp. carreira	0,01	0,000	0,530	0,691	Válido
Benevolência	<-->	Alcance de metas	0,024	0,001	0,530	0,576	Válido
Benevolência	<-->	Reclamações/conflitos	-0,043	0,002	0,530	0,657	Válido
		Promoções e					
Benevolência	<-->	aumentos	0,219	0,048	0,530	0,568	Válido
		Recompensas não-					
Benevolência	<-->	monetárias	0,097	0,009	0,530	0,569	Válido
		Recompensas					
Benevolência	<-->	monetárias	0,027	0,001	0,530	0,528	Válido
Afeição e	<-->	Racionalidade	0,381	0,145	0,539	0,361	Válido
Afeição e	<-->	Apego familiar	0,515	0,265	0,539	0,489	Válido
Afeição e	<-->	Desafio	0,491	0,241	0,539	0,613	Válido
Afeição e	<-->	Hedonismo	0,419	0,176	0,539	0,642	Válido
Afeição e	<-->	Afiliação	0,462	0,213	0,539	0,412	Válido

Afeição e sensibilidade	<-->	Motivação pela tarefa	0,134	0,018	0,539	0,662	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Motivação social	0,071	0,005	0,539	0,403	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Motivação pela justiça	0,016	0,000	0,539	0,699	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Comp. afetivo	0,128	0,016	0,539	0,655	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Comp. instrumental	0,027	0,001	0,539	0,588	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Comp. normativo	0,019	0,000	0,539	0,660	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Comp. carreira	0,213	0,045	0,539	0,691	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Alcance de metas	0,058	0,003	0,539	0,576	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Reclamações/conflitos	0,002	0,000	0,539	0,657	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Promoções e aumentos	0,288	0,083	0,539	0,568	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Recompensas não-monetárias	0,084	0,007	0,539	0,569	Válido
Afeição e sensibilidade	<-->	Recompensas monetárias	0,052	0,003	0,539	0,528	Válido
Racionalidade	<-->	Desafio	0,653	0,426	0,361	0,613	Sem validade
Racionalidade	<-->	Hedonismo	0,327	0,107	0,361	0,642	Válido
Racionalidade	<-->	Afiliação	0,436	0,190	0,361	0,412	Válido
Racionalidade	<-->	Motivação pela tarefa	0,143	0,020	0,361	0,662	Válido
Racionalidade	<-->	Motivação social	-0,033	0,001	0,361	0,403	Válido
Racionalidade	<-->	Motivação pela justiça	0,202	0,041	0,361	0,699	Válido
Racionalidade	<-->	Comp. afetivo	0,196	0,038	0,361	0,655	Válido
Racionalidade	<-->	Comp. instrumental	-0,051	0,003	0,361	0,588	Válido
Racionalidade	<-->	Comp. normativo	0,175	0,031	0,361	0,660	Válido
Racionalidade	<-->	Comp. carreira	0,243	0,059	0,361	0,691	Válido
Racionalidade	<-->	Alcance de metas	0,158	0,025	0,361	0,576	Válido
Racionalidade	<-->	Reclamações/conflitos	0,208	0,043	0,361	0,657	Válido
Racionalidade	<-->	Promoções e aumentos	0,298	0,089	0,361	0,568	Válido
Racionalidade	<-->	Recompensas não-monetárias	0,097	0,009	0,361	0,569	Válido
Racionalidade	<-->	Recompensas monetárias	0,004	0,000	0,361	0,528	Válido
Apego familiar	<-->	Desafio	0,48	0,230	0,489	0,613	Válido
Apego familiar	<-->	Hedonismo	0,356	0,127	0,489	0,642	Válido
Apego familiar	<-->	Afiliação	0,54	0,292	0,489	0,412	Válido
Apego familiar	<-->	Motivação pela tarefa	0,09	0,008	0,489	0,662	Válido
Apego familiar	<-->	Motivação social	0,098	0,010	0,489	0,403	Válido
Apego familiar	<-->	Motivação pela justiça	0,055	0,003	0,489	0,699	Válido
Apego familiar	<-->	Comp. afetivo	0,139	0,019	0,489	0,655	Válido
Apego familiar	<-->	Comp. instrumental	0,008	0,000	0,489	0,588	Válido
Apego familiar	<-->	Comp. normativo	0,099	0,010	0,489	0,660	Válido
Apego familiar	<-->	Comp. carreira	0,139	0,019	0,489	0,691	Válido
Apego familiar	<-->	Alcance de metas	0,112	0,013	0,489	0,576	Válido
Apego familiar	<-->	Reclamações/conflitos	0,032	0,001	0,489	0,657	Válido
Apego familiar	<-->	Promoções e	0,191	0,036	0,489	0,568	Válido

aumentos							
Apego familiar	<-->	Recompensas não-monetárias	0,072	0,005	0,489	0,569	Válido
Apego familiar	<-->	Recompensas monetárias	0,049	0,002	0,489	0,528	Válido
Desafio	<-->	Afiliação	0,539	0,291	0,613	0,412	Válido
Desafio	<-->	Motivação pela tarefa	0,217	0,047	0,613	0,662	Válido
Desafio	<-->	Motivação social	0,082	0,007	0,613	0,403	Válido
Desafio	<-->	Motivação pela justiça	0,146	0,021	0,613	0,699	Válido
Desafio	<-->	Comp. afetivo	0,214	0,046	0,613	0,655	Válido
Desafio	<-->	Comp. instrumental	-0,013	0,000	0,613	0,588	Válido
Desafio	<-->	Comp. normativo	0,179	0,032	0,613	0,660	Válido
Desafio	<-->	Comp. carreira	0,223	0,050	0,613	0,691	Válido
Desafio	<-->	Alcance de metas	0,218	0,048	0,613	0,576	Válido
Desafio	<-->	Reclamações/conflitos	0,141	0,020	0,613	0,657	Válido
Desafio	<-->	Promoções e aumentos	0,4	0,160	0,613	0,568	Válido
Desafio	<-->	Recompensas não-monetárias	0,034	0,001	0,613	0,569	Válido
Desafio	<-->	Recompensas monetárias	0,067	0,004	0,613	0,528	Válido
Hedonismo	<-->	Motivação pela tarefa	0,262	0,069	0,642	0,662	Válido
Hedonismo	<-->	Motivação social	-0,042	0,002	0,642	0,403	Válido
Hedonismo	<-->	Motivação pela justiça	0,259	0,067	0,642	0,699	Válido
Hedonismo	<-->	Comp. afetivo	0,321	0,103	0,642	0,655	Válido
Hedonismo	<-->	Comp. instrumental	-0,058	0,003	0,642	0,588	Válido
Hedonismo	<-->	Comp. normativo	0,287	0,082	0,642	0,660	Válido
Hedonismo	<-->	Comp. carreira	0,253	0,064	0,642	0,691	Válido
Hedonismo	<-->	Alcance de metas	0,313	0,098	0,642	0,576	Válido
Hedonismo	<-->	Reclamações/conflitos	0,345	0,119	0,642	0,657	Válido
Hedonismo	<-->	Promoções e aumentos	0,163	0,027	0,642	0,568	Válido
Hedonismo	<-->	Recompensas não-monetárias	0,2	0,040	0,642	0,569	Válido
Hedonismo	<-->	Recompensas monetárias	0,167	0,028	0,642	0,528	Válido
Afiliação	<-->	Motivação pela tarefa	0,043	0,002	0,412	0,662	Válido
Afiliação	<-->	Motivação social	0,078	0,006	0,412	0,403	Válido
Afiliação	<-->	Motivação pela justiça	0,05	0,003	0,412	0,699	Válido
Afiliação	<-->	Comp. afetivo	0,212	0,045	0,412	0,655	Válido
Afiliação	<-->	Comp. instrumental	-0,044	0,002	0,412	0,588	Válido
Afiliação	<-->	Comp. normativo	0,052	0,003	0,412	0,660	Válido
Afiliação	<-->	Comp. carreira	0,161	0,026	0,412	0,691	Válido
Afiliação	<-->	Alcance de metas	0,148	0,022	0,412	0,576	Válido
Afiliação	<-->	Reclamações/conflitos	0,05	0,003	0,412	0,657	Válido
Afiliação	<-->	Promoções e aumentos	0,362	0,131	0,412	0,568	Válido
Afiliação	<-->	Recompensas não-monetárias	0,064	0,004	0,412	0,569	Válido
Afiliação	<-->	Recompensas monetárias	0,013	0,000	0,412	0,528	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Motivação pela justiça	0,581	0,338	0,662	0,699	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Comp. carreira	0,574	0,329	0,662	0,691	Válido

Motivação pela tarefa	<-->	Promoções e aumentos	0,158	0,025	0,662	0,568	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Recompensas não-monetárias	0,138	0,019	0,662	0,569	Válido
Motivação pela tarefa	<-->	Recompensas monetárias	0,091	0,008	0,662	0,528	Válido
Motivação social	<-->	Comp. normativo	0,057	0,003	0,403	0,660	Válido
Motivação social	<-->	Comp. carreira	0,159	0,025	0,403	0,691	Válido
Motivação social	<-->	Reclamações/conflitos	-0,057	0,003	0,403	0,657	Válido
Motivação social	<-->	Recompensas não monetárias	0,19	0,036	0,403	0,569	Válido
Motivação social	<-->	Recompensas monetárias	0,052	0,003	0,403	0,528	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Comp. carreira	0,296	0,088	0,699	0,691	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Reclamações/conflitos	0,692	0,479	0,699	0,657	Válido
Motivação pela justiça	<-->	Recompensas monetárias	0,018	0,000	0,699	0,528	Válido
Comp. afetivo	<-->	Comp. Instrumental	-0,064	0,004	0,655	0,588	Válido
Comp. afetivo	<-->	Promoções e aumentos	0,155	0,024	0,655	0,568	Válido
Comp. afetivo	<-->	Recompensas monetárias	0,045	0,002	0,655	0,528	Válido
Comp. instrumental	<-->	Recompensas não-monetárias	0,194	0,038	0,588	0,569	Válido
Comp. instrumental	<-->	Recompensas monetárias	-0,152	0,023	0,588	0,528	Válido
Comp. normativo	<-->	Promoções e aumentos	0,024	0,001	0,660	0,568	Válido
Comp. normativo	<-->	Recompensas não-monetárias	0,164	0,027	0,660	0,569	Válido

Fonte: dados da pesquisa. OBS: na diagonal da matriz encontra-se o valor da variância extraída dos construtos A e B. R2 é o quadrado da correlação entre os construtos.

Na TAB.7 exibe-se que praticamente todos os construtos alcançaram a validade discriminante segundo os critérios interpostos. Somente dois pares de construtos não almejavam tal condição: 1) Motivação pela tarefa <--> Alcance de metas; e 2) Racionalidade <--> Desafio. Nesses casos, aplicou-se o teste de diferença qui-quadrado proposto por Bagozzi *et al.* (1991). Por esse critério, os pares de construtos que não atingiram a validade inicialmente foram forçados à correlação igual à unidade, isto é, estar-se-ia assumindo que os construtos medem exatamente a mesma variável latente. Caso o ajuste do modelo que considere dois construtos como medindo somente uma variável latente seja inferior ao modelo que considera os construtos como distintos, mas correlacionados (correlação livre), pode-se assumir que existira validade discriminante. Nesse caso, o ajuste do modelo com correlação livre, em termos de diferença na estatística global de ajuste (qui-quadrado), deveria ser inferior em 3,84 unidades ao ajuste do modelo com correlação fixada à unidade. Isso ocorrendo, poder-se-ia afirmar a superioridade do primeiro (correlação livre) sobre o segundo (correlação igual a um

e sem validade discriminante). Em ambos os casos, os modelos que consideram a correlação igual a um tiveram ajuste inferior. Portanto, pode-se argumentar a favor da validade discriminante das medidas.

Ao final da etapa de validação do instrumento de pesquisa, chega-se a uma lista reduzida de indicadores e construtos obtidos, bem como dos que foram excluídos da análise, nas diversas etapas do processo. Tal resultado está resumido no Apêndice C.

Até o momento, pode-se afirmar que o questionário foi submetido a uma ampla bateria de testes, avaliando a coerência dos respondentes, a qualidade e a confiabilidade das perguntas que medem os construtos e sua coerência. Após a realização de uma análise criteriosa dos itens, foram eliminadas as inadequações que poderiam dificultar a avaliação efetiva dos modelos propostos.

Partindo ao último componente da validade de construto, identificou-se a validade nomológica, cujo objetivo foi determinar se os relacionamentos teoricamente previstos são suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER *et al.*, 2003). Inicialmente, concebeu-se testar todas as relações entre construtos, incluindo diversas relações *recursivas*, em um único modelo. Não obstante, ao se avaliar os critérios de *identificação* empírica do modelo, chegou-se à conclusão de que ele não seria identificado, isto é, suas soluções não poderiam ser obtidas de maneira ambígua e, portanto, o teste do modelo completo seria impraticável. Com vistas a contornar tal situação e estimar um modelo completo, partiu-se para o teste de múltiplos modelos, gerando então várias formas de ajuste comparáveis. Em suma, tal interposição não se impõe contra o modelo de pesquisa, pois este é composto por relações gerais entre construtos e não representa um modelo estrutural em seu formato matemático hipotético pleno. Portanto, a estratégia adotada é uma forma de averiguar a tenacidade das hipóteses, tendo em vista estruturas alternativas. Assim, foram concebidos três modelos alternativos matemáticos de teste, como um desdobramento do objetivo específico “Verificar a validade e a adequação do modelo estrutural proposto”.

Teste do modelo 1

Valores \Rightarrow Motivação \Rightarrow Comprometimento \Rightarrow Desempenho \Rightarrow Remuneração/Recompensas

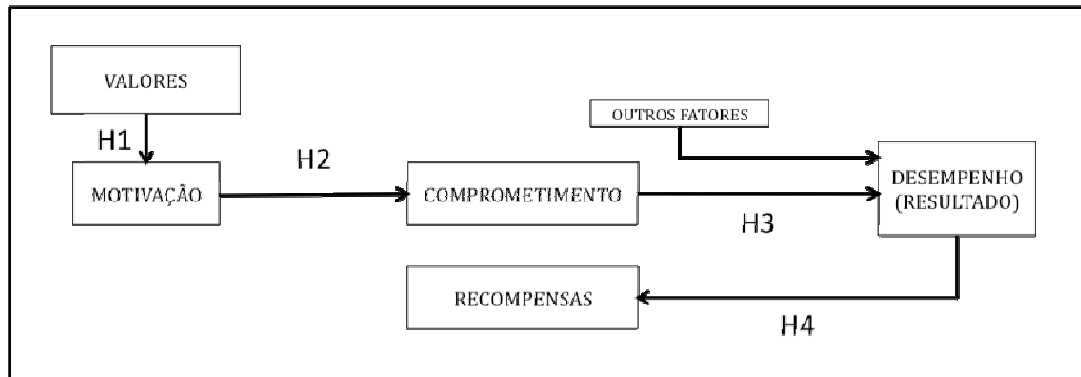


FIGURA 2 – Modelo 1

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

O primeiro modelo mantém a estrutura básica do modelo hipotético (subitem 3.1), excluindo-se as recursões previamente estabelecidas entre as recompensas e a motivação (H5) e entre as recompensas e o comprometimento (H6). O modelo em questão parte do pressuposto de que os valores pessoais dos indivíduos se associam com a motivação a ser desenvolvida com a organização.

Teste do modelo 2

Valores \Rightarrow Motivação \Rightarrow Comprometimento \Rightarrow Desempenho.

Remuneração/Recompensas \Rightarrow Motivação.

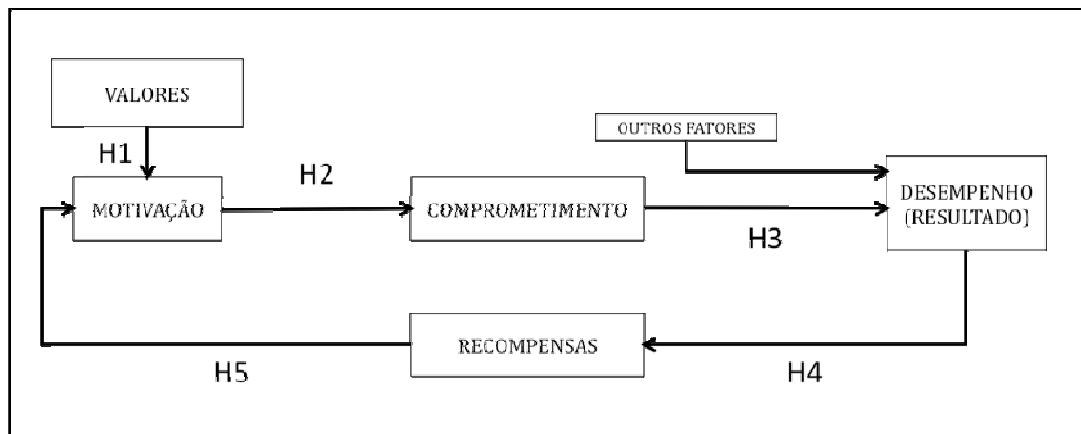


FIGURA 3 - Modelo 2

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

O segundo modelo proposto segue a estrutura básica do primeiro modelo (subitem 3.1) sofrendo somente uma alteração mediante a inclusão da recursão estabelecida entre as

variáveis recompensas e motivação. Portanto, inclui-se nesse modelo uma nova associação representada pelas variáveis recompensas e motivação. Além das hipóteses formuladas no primeiro modelo, presumi-se, nesse caso, que as recompensas se associam à motivação, mediante a suposição de que existe uma importante relação entre as recompensas recebidas e o nível de motivação a ser estabelecido pelo empregado.

Teste do modelo 3

Valores \Rightarrow Motivação \Rightarrow Comprometimento \Rightarrow Desempenho.

Remuneração/Recompensas \Rightarrow Comprometimento.

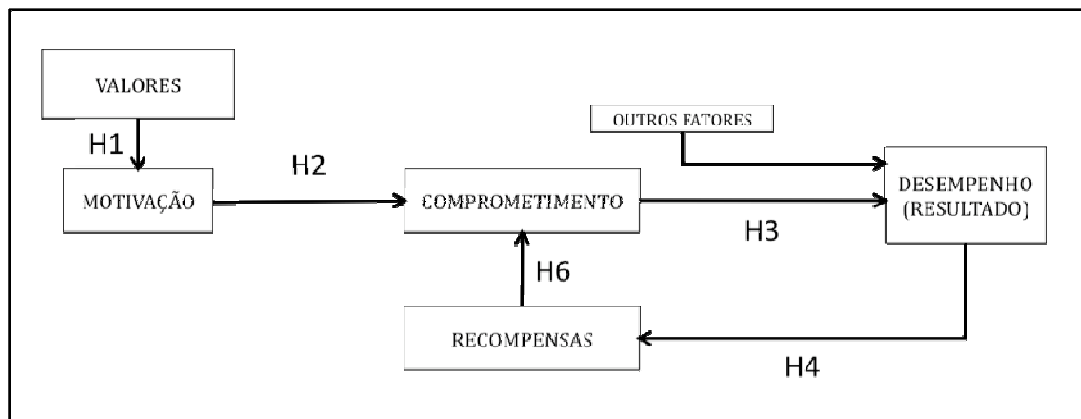


FIGURA 4 – Modelo 3

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

O terceiro modelo proposto também apresenta a estrutura básica demonstrada no primeiro modelo (subitem 3.1), embora inclua a recursão representada pelas variáveis recompensas e comprometimento. Nesse caso, pretende-se identificar as possíveis associações existentes entre as recompensas e o comprometimento a ser estabelecido pelo empregado.

Desta forma, procurou-se então identificar, do ponto de vista estatístico, qual dos três modelos apresenta os resultados mais satisfatórios. Antes de proceder ao teste específico dos modelos, foi necessário admitir duas restrições adicionais. A relação entre a dimensão “Promoções e aumentos -> Recompensas não-monetárias” e “Reclamações/conflitos -> Recompensas monetárias” foi suprimida no modelo 1. Tal condição se fez necessária porque, ao tentar ajustar modelos com essas relações, a elevada relação entre os construtos independentes tornava a solução imprópria (pesos padronizados maiores que 0,900 eram obtidos entre os construtos e essa relação ainda não era significativa). É bem plausível justificar que as

promoções e os aumentos devem ter o impacto de *aumentar* as recompensas monetárias e que conflitos diminuam as recompensas não-monetárias (ver adiante que o modelo parece revelar um caminho contrário a essa segunda hipótese). Assim, considerando tais ajustes, torna-se possível estimar os modelos de pesquisa.

A fim de se manter a comparabilidade entre modelos e permitir a avaliação objetiva, por meio do teste qui-quadrado, manteve-se em todos os modelos a mesma estrutura de parâmetros, os diferenciado somente pela adição ou pela exclusão de caminhos. Nesse caso, por exemplo, o modelo 2 é um submodelo da estrutura 1, em que os caminhos de desempenho para remuneração foram fixados a 0 (excluídos), e os caminhos de *recompensas* para motivação no modelo 1 fixados em 0 (inexistentes) foram definidos como parâmetros livres. Isso tona a comparação entre tais modelos mais objetiva, apesar de eles não poderem ser comparados com testes estatísticos usuais (diferença qui-quadrado). Portanto, a comparação foi feita analisando-se os índices tradicionais de ajuste e verificando-se o ganho de cada modelo em direção ao considerado ideal. Os resultados dos índices de ajuste encontram-se na TAB. 8.

TABELA 8. Índices de ajuste dos modelos testados

ÍNDICES	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	DESEJÁVEL
χ^2	4462,458	4011,874	4442,902	N.A
G.L	1877,000	1875,000	1873,000	N.A
P	0,000	0,000	0,000	Maior que 0,05
χ^2/DF	2,377	2,140	2,372	Menor que 3
GFI	0,747	0,772	0,747	Maior que 0,90
PGFI	0,674	0,696	0,672	N.A
NFI	0,748	0,773	0,749	Maior que 0,90
RFI	0,729	0,756	0,730	Maior que 0,90
IFI	0,836	0,865	0,837	Maior que 0,90
PNFI	0,696	0,719	0,696	N.A
PCFI	0,777	0,803	0,777	N.A
RMSEA	0,057	0,052	0,057	Menor que 0,06

Legenda da Tabela:

χ^2 : Qui quadrado

G.L.: Graus de liberdade

P: Probabilidade

χ^2/DF : Qui quadrado por graus de liberdade

GFI: Índice de adequação do ajuste

PGFI: Índice parcimonioso de adequação do ajuste

NFI: Índice de ajuste normado

RFI: Índice de ajuste relativo

IFI: Índice de ajuste incremental

PNFI: Índice parcimonioso de ajuste normado

PCFI: Índice parcimonioso de ajuste comparativo

RMSEA: Raiz média do erro quadrático de aproximação
Fonte: dados da pesquisa.

Na TAB. 8 acima, observam-se vários índices de ajuste cuja descrição sumária pode ser vista adiante. A medida RMSEA (*Root Mean Standard Error of Approximation*) se baseia na análise dos quadrados dos resíduos ponderados pelos graus de liberdade do modelo. Quanto menor seu valor, melhor o ajuste do modelo, contanto que este seja menor que 0,08. Usando os limites aceitáveis pode-se dizer que este índice está dentro dos limites sugeridos (HAIR *et al.*, 2005).

A medida GFI (*Goodness of Fit Index*) é obtida ao se subtrair 1 do mínimo da função de ajuste e pode ser interpretada como uma medida percentual das correlações da matriz de entrada que são explicadas pelo modelo proposto. O mínimo da função de ajuste é obtido comparando o somatório do quadrado dos resíduos da matriz de entrada e a matriz estimada ponderada pelas unidades de medida da matriz de entrada. Para os modelos propostos, observam-se um GFI inferior ao limite sugerido de 0,900, a ausência de ajuste absoluto dos modelos.

Um outro grupo de medidas visa comparar o ajuste do modelo com o modelo nulo, que é o modelo em que todas as relações entre variáveis são contadas por um único construto (HAIR *et al.*, 2005). O NFI (*Normed Fit Index*) compara os modelos de pesquisa com modelos nulos acima definido. Além disso, a medida NFI reflete a proporção que o modelo proposto melhora o ajuste em relação ao modelo nulo, que assume não somente a ausência de correlações, bem como variabilidade igual a zero nos dados. O NFI indica se a magnitude do ajuste não resulta dos baixos graus de liberdade do modelo (sobre ajuste dos dados) ou se o modelo é adequado se comparado a um modelo que afirma que todas variáveis estão relacionadas entre si. É possível observar que estes índices propostos indicaram um ajuste moderado, mas ainda abaixo do limite sugerido de 0,900, o que indica que os modelos podem carecer de melhor ajuste, especialmente em seu modelo de mensuração.

Por fim, as medidas de ajuste parcimonioso visam verificar se o ajuste do modelo é suficientemente grande em comparação ao número de parâmetros estimados, isto é, se o ajuste obtido não é função de um sobre ajuste do modelo em relação aos dados. É sabido que a

inclusão de caminhos no modelo melhora os índices tradicionais de ajuste. É por isso que existem indicadores complementares que penalizam pela falta de parcimônia, pois, caso contrário, somente modelos complexos com várias ligações teriam bom ajuste. A medida do qui-quadrado normalizado (χ^2/gf) foi considerada adequada segundo os limites liberais e seu valor adequado mesmo em uma amostra relativamente grande mostra que o modelo tende a um ajuste moderado (HAIR *et al*, 2005). O PNFI (*Parsimony Normed Fit Index*) e PCFI realiza um procedimento de ajuste do NFI pelo número de graus de liberdade dos modelos. Apesar de não existirem limites aceitáveis para estes índices, pode-se assumir que quanto maior seus valores maior o ajuste do modelo. Levando em conta que tais índices devem ser usados para comparar modelos alternativos ajustados para os mesmo dados, sua interpretação para identificar quais modelos são superiores é crucial.

Na TAB.8 observa-se que os índices relativos (NFI, RFI e IFI) ficaram abaixo dos limites, mas com maior proximidade dos limites aceitáveis. Os valores do RMSEA e qui-quadrado normalizado (χ^2/DF) indicam ajuste razoável dos modelos. Em conjunto, tais condições revelam ajuste somente moderado de todos os modelos aos dados. Portanto, novos aperfeiçoamentos devem ser buscados em estudos futuros, tanto nas medições empregadas quanto nas relações entre construtos, com vistas a identificar melhor o grau de aderência das hipóteses aqui estudadas.

Quando se compara os modelos de pesquisa pode-se notar que praticamente todos os índices favorecem o modelo 2 em relação aos demais. O índice absoluto GFI é superior no modelo 2, o índice relativo NFI é superior no modelo 2 e o RMSEA é menor neste modelo. Tais condições mostram que o modelo 2 é o que melhor se ajusta aos dados. Não obstante, em termos relativos, praticamente todos os índices revelam que o modelo 2 mostrou-se superior aos demais. Portanto, tal modelo seria o que melhor representa a estrutura dos dados, apesar de fazê-lo de forma somente moderada.

Há uma explicação astuta para tal relação. Observa-se que, no modelo 2, a relação “comprometimento -> desempenho” é endógena de último nível (última relação causal no modelo). Já para a relação recompensas -> motivação, observa-se uma suposta “recursão” do modelo. Cabe ressaltar que os dados do estudo foram obtidos em um único período de tempo, e motivação, comprometimento e desempenho referem-se aos estados atuais dos

respondentes. Por outro lado, as recompensas, apesar de refletirem o estado atual, só podem ser originadas de ações/efeitos do desempenho passado. Isso decorre da impossibilidade de o salário ou benefício atual do respondente ser reflexo de seu desempenho atual (no momento da pesquisa). O salário e as recompensas atuais de um indivíduo só podem emergir de suas ações passadas. Desse modo, não seria plausível supor que o *desempenho atual* teria impacto sobre as *recompensas atuais*, exceto pelo fato de o *desempenho atual* ser, em certa medida, reflexo do desempenho passado, gerando um efeito de memória típico de modelos dinâmicos e recursivos⁹. Isso significa dizer então que é pouco plausível supor que a *remuneração atual* depende do *desempenho atual*. Igualmente, como a *motivação atual* (variável que foi efetivamente medida no estudo) depende da *remuneração passada* (a *remuneração atual* só pode emergir de *ações passadas*), então seria plausível assumir que o modelo 2 (que contempla ambas as condições temporais) seja o mais plausível.

A seguir, as TAB.9, TAB.10 e TAB.11 apresentam as estimativas obtidas nos modelos 1, 2 e 3.

⁹ Um exemplo seria a relação $y_t=f(x_{t-1})$, isto é, valores presentes da variável Y dependem dos valores passados de X. Suponha que a relação $x_t=f(x_{t-1})$ indicando que valores presentes de X dependem dos valores passados de X (ex: o desempenho no mês passado é similar ao desempenho do mês presente). Assim, também era esperado que existisse uma relação entre y_t e x_t pelo simples fato de ambas as variáveis dependerem da mesma variável (x_{t-1})

TABELA 9. Relações estruturais obtidas no modelo 1.

INDEPENDENTE		DEPENDENTE	PAD	EG.	ERRO	CRIT. R	SIG.
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação pela tarefa	0,518	0,981	0,194	5,057	0,000
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação social	0,146	0,040	0,038	1,049	0,295
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação pela justiça	0,467	1,039	0,236	4,410	0,000
<i>Materialismo</i>	⇒	<i>Motivação pela tarefa</i>	<i>-0,092</i>	<i>-0,174</i>	<i>0,092</i>	<i>-1,891</i>	<i>0,059</i>
<i>Materialismo</i>	⇒	<i>Motivação social</i>	<i>0,123</i>	<i>0,033</i>	<i>0,019</i>	<i>1,755</i>	<i>0,080</i>
Materialismo	⇒	Motivação pela justiça	-0,100	-0,223	0,113	-1,975	0,049
Benevolência	⇒	Motivação pela tarefa	-0,304	-0,575	0,157	-3,654	0,000
Benevolência	⇒	Motivação social	-0,172	-0,047	0,032	-1,472	0,142
Benevolência	⇒	Motivação pela justiça	-0,214	-0,476	0,191	-2,493	0,013
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação pela tarefa	0,021	0,039	0,156	0,253	0,800
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação social	0,121	0,033	0,032	1,035	0,301
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação pela justiça	-0,128	0,285	0,193	-1,476	0,141
Apego familiar	⇒	Motivação pela tarefa	-0,234	-0,443	0,164	-2,709	0,007
Apego familiar	⇒	Motivação social	0,138	0,038	0,033	1,150	0,251
Apego familiar	⇒	Motivação pela justiça	-0,223	-0,496	0,200	-2,481	0,013
Desafio	⇒	Motivação pela tarefa	0,243	0,460	0,146	3,146	0,002
Desafio	⇒	Motivação social	0,017	0,005	0,029	0,162	0,871
Desafio	⇒	Motivação pela justiça	0,197	0,438	0,179	2,455	0,014
Hedonismo	⇒	Motivação pela tarefa	0,028	0,054	0,159	0,339	0,735
Hedonismo	⇒	Motivação social	-0,136	-0,037	0,032	-1,144	0,253
Hedonismo	⇒	Motivação pela justiça	0,100	0,222	0,195	1,140	0,255
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. afetivo	0,567	0,400	0,040	9,969	0,000
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. instrumental	-0,	-0,179	0,053	-3,388	0,001
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. normativo	0,635	0,704	0,057	12,455	0,000
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. carreira	0,584	0,773	0,068	11,299	0,000
Motivação social	⇒	Comp. afetivo	0,142	0,693	0,282	2,460	0,014
Motivação social	⇒	Comp. instrumental	0,169	1,086	0,483	2,247	0,025
Motivação social	⇒	Comp. normativo	0,095	0,734	0,392	1,872	0,062
Motivação social	⇒	Comp. carreira	0,109	1,007	0,545	1,846	0,066
Motivação pela justiça	⇒	Comp. afetivo	0,260	0,156	0,028	5,569	0,000
Motivação pela justiça	⇒	Comp. normativo	0,311	0,294	0,041	7,203	0,000
Motivação pela justiça	⇒	Comp. carreira	-0,020	-0,023	0,052	-0,434	0,665
Motivação pela justiça	⇒	Comp. instrumental	-0,047	-0,037	0,045	-0,825	0,410
Comp. afetivo	⇒	Alcance de metas	0,261	0,226	0,062	3,675	0,000
Comp. afetivo	⇒	Reclamações/conflitos	0,053	0,066	0,094	0,702	0,483
Comp. afetivo	⇒	Promoções e aumentos	0,099	0,035	0,027	1,294	0,196
Comp. instrumental	⇒	Reclamações/conflitos	0,254	0,238	0,069	3,447	0,001
Comp. instrumental	⇒	Promoções e aumentos	-0,142	-0,038	0,017	-2,205	0,028
Comp. instrumental	⇒	Alcance de metas	0,015	0,010	0,037	0,267	0,790
Comp. normativo	⇒	Alcance de metas	-0,259	-0,143	0,040	-3,574	0,000
Comp. normativo	⇒	Reclamações/conflitos	0,188	0,147	0,065	2,272	0,024
Comp. normativo	⇒	Promoções e aumentos	-0,090	-0,020	0,018	-1,139	0,255
Comp. carreira	⇒	Alcance de metas	0,246	0,113	0,029	3,909	0,000
Comp. carreira	⇒	Reclamações/conflitos	0,017	0,011	0,045	0,246	0,806
Comp. carreira	⇒	Promoções e aumentos	0,100	0,019	0,013	1,451	0,148
Alcance de metas	⇒	Recompensas não-monetárias	0,133	0,231	0,099	2,323	0,021
Alcance de metas	⇒	Recompensas monetárias	-0,070	-0,158	0,127	-1,248	0,213
Promoções e aumentos	⇒	Recompensas monetárias	0,170	0,947	0,344	2,751	0,006
Reclamações/conflitos	⇒	Recompensas não-monetárias	0,158	0,193	0,078	2,462	0,014

Fonte: dados da pesquisa. Observações: a) REG é o peso de regressão; b) Erro é o erro estimado; c) CRIT R

(valor t) é a razão entre o peso pelo seu erro-padrão. Sendo maior que 2, pode-se dizer que existe efeito do construto independente sobre o dependente; d) PAD. é o peso-padrão da estimativa.

TABELA 10. Relações estruturais obtidas no modelo 2

INDEPENDENTE		DEPENDENTE	AD	REG.	ERRO	CRIT. R	SIG.
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação pela tarefa	0,087	0,151	0,129	1,168	0,243
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação social	0,109	0,031	0,036	0,854	0,394
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação pela justiça	0,072	0,145	0,179	0,806	0,421
Materialismo	⇒	Motivação pela tarefa	-0,036	-0,062	0,065	-0,949	0,343
Materialismo	⇒	Motivação social	0,104	0,029	0,018	1,580	0,115
Materialismo	⇒	Motivação pela justiça	-0,036	-0,073	0,091	-0,802	0,423
Benevolência	⇒	Motivação pela tarefa	-0,082	-0,142	0,110	-1,297	0,195
Benevolência	⇒	Motivação social	-0,170	-0,048	0,031	-1,550	0,122
Benevolência	⇒	Motivação pela justiça	0,038	0,077	0,15	0,506	0,613
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação pela tarefa	0,141	0,244	0,117	2,079	0,038
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação social	0,114	0,032	0,032	0,995	0,320
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação pela justiça	-0,067	-0,136	0,160	-0,849	0,396
Apego familiar	⇒	Motivação pela tarefa	-0,081	-0,139	0,112	-1,236	0,217
Apego familiar	⇒	Motivação social	0,129	0,036	0,031	1,154	0,249
Apego familiar	⇒	Motivação pela justiça	-0,050	-0,101	0,156	-0,646	0,519
Desafio	⇒	Motivação pela tarefa	0,064	0,111	0,102	1,086	0,278
Desafio	⇒	Motivação social	0,019	0,005	0,028	0,188	0,851
Desafio	⇒	Motivação pela justiça	0,021	0,042	0,142	0,297	0,767
Hedonismo	⇒	Motivação pela tarefa	-0,044	-0,076	0,112	-0,684	0,494
Hedonismo	⇒	Motivação social	-0,112	-0,031	0,031	-1,008	0,314
Hedonismo	⇒	Motivação pela justiça	0,029	0,057	0,155	0,371	0,711
Recompensas não monetárias	⇒	Motivação pela tarefa	0,723	0,617	0,050	12,217	0,000
Recompensas monetárias	⇒	Motivação social	-0,229	-0,025	0,008	-3,254	0,001
Recompensas monetárias	⇒	Motivação pela justiça	0,492	0,383	0,040	9,455	0,000
Recompensas não-monetárias	⇒	Motivação social	0,254	0,035	0,010	3,496	0,001
Recompensas não monetárias	⇒	Motivação pela justiça	0,395	0,393	0,052	7,502	0,000
Recompensas monetárias	⇒	Motivação pela tarefa	0,206	0,137	0,026	5,237	0,000
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. afetivo	0,516	0,389	0,045	8,599	0,000
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. instrumental	0,185	-0,187	0,064	-2,940	0,003
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. normativo	0,584	0,684	0,064	10,632	0,000
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. carreira	0,552	0,784	0,081	9,645	0,000
Motivação social	⇒	Comp. afetivo	0,136	0,634	0,264	2,406	0,017
Motivação social	⇒	Comp. instrumental	0,169	1,051	0,457	2,298	0,022
Motivação social	⇒	Comp. normativo	0,072	0,518	0,365	1,420	0,156
Motivação social	⇒	Comp. carreira	0,112	0,978	0,520	1,880	0,061
Motivação pela justiça	⇒	Comp. afetivo	0,242	0,157	0,033	4,726	0,000
Motivação pela justiça	⇒	Comp. normativo	0,301	0,302	0,048	6,249	0,000
Motivação pela justiça	⇒	Comp. carreira	0,036	-0,044	0,063	-0,696	0,487
Motivação pela justiça	⇒	Comp. instrumental	-0,037	-0,032	0,054	-0,589	0,556
Comp. afetivo	⇒	Alcance de metas	0,251	0,223	0,062	3,600	0,000
Comp. afetivo	⇒	Reclamações/conflitos	0,012	0,017	0,104	0,165	0,869
Comp. afetivo	⇒	Promoções e aumentos	0,098	0,036	0,028	1,304	0,193
Comp. instrumental	⇒	Reclamações/conflitos	0,271	0,282	0,075	3,748	0,000
Comp. instrumental	⇒	Promoções e aumentos	-0,134	-0,037	0,018	-2,088	0,037
Comp. instrumental	⇒	Alcance de metas	0,018	0,012	0,037	0,310	0,757
Comp. normativo	⇒	Alcance de metas	-0,257	-0,147	0,041	-3,613	0,000
Comp. normativo	⇒	Reclamações/conflitos	0,171	0,153	0,071	2,143	0,033
Comp. normativo	⇒	Promoções e aumentos	-0,129	-0,031	0,018	-1,668	0,096
Comp. carreira	⇒	Alcance de metas	0,238	0,113	0,029	3,839	0,000

Comp. carreira	⇒ Reclamações/conflitos	-0,003	-0,020	0,050	-0,43	0,996
Comp. carreira	⇒ Promoções e aumentos	0,099	0,019	0,013	1,423	0,146

Fonte: dados da pesquisa. Observações: a) REG é o peso de regressão; b) Erro é o erro estimado; c) CRIT R (valor t) é a razão entre o peso pelo seu erro-padrão. Sendo maior que 2, pode-se dizer que existe efeito do construto independente sobre o dependente; d) PAD. é o peso-padrão da estimativa.

TABELA 11. Relações estruturais obtidas no modelo 3.

INDEPENDENTE		DEPENDENTE	PAD	REG.	ERRO	CRIT. R	SIG.
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação pela tarefa	0,520	0,986	0,195	5,064	0,000
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação social	0,149	0,041	0,038	1,065	0,287
Harmonia & Transcendência	⇒	Motivação pela justiça	0,468	1,043	0,236	4,419	0,000
Materialismo	⇒	Motivação pela tarefa	-0,092	-0,174	0,092	-1,889	0,060
Materialismo	⇒	Motivação social	0,124	0,034	0,019	1,771	0,077
Materialismo	⇒	Motivação pela justiça	-0,102	-0,227	0,113	-2,009	0,045
Benevolência	⇒	Motivação pela tarefa	-0,306	-0,581	0,158	-3,674	0,000
Benevolência	⇒	Motivação social	-0,169	-0,046	0,032	-1,447	0,149
Benevolência	⇒	Motivação pela justiça	-0,219	-0,488	0,191	-2,551	0,011
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação pela tarefa	0,029	0,056	0,157	0,356	0,722
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação social	0,124	0,034	0,032	1,055	0,292
Afeição e sensibilidade	⇒	Motivação pela justiça	-0,117	-0,260	0,193	-1,349	0,178
Apego familiar	⇒	Motivação pela tarefa	-0,237	-0,448	0,164	-2,729	0,007
Apego familiar	⇒	Motivação social	0,133	0,036	0,033	1,107	0,269
Apego familiar	⇒	Motivação pela justiça	-0,223	-0,497	0,200	2,485	0,013
Desafio	⇒	Motivação pela tarefa	0,242	0,458	0,146	3,129	0,002
Desafio	⇒	Motivação social	0,015	0,004	0,029	0,145	0,885
Desafio	⇒	Motivação pela justiça	0,197	0,438	0,179	2,453	0,015
Hedonismo	⇒	Motivação pela tarefa	0,020	0,037	0,159	0,235	0,814
Hedonismo	⇒	Motivação social	-0,144	-0,039	0,033	-1,210	0,227
Hedonismo	⇒	Motivação pela justiça	0,089	0,197	0,195	1,013	0,312
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. afetivo	0,497	0,322	0,037	8,607	0,000
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. instrumental	-0,145	-0,133	0,052	-2,561	0,011
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. normativo	0,583	0,573	0,053	10,889	0,000
Motivação pela tarefa	⇒	Comp. carreira	0,568	0,742	0,068	10,959	0,000
Motivação social	⇒	Comp. afetivo	0,137	0,618	0,276	2,244	0,025
Motivação social	⇒	Comp. instrumental	0,175	1,114	0,484	2,303	0,022
Motivação social	⇒	Comp. normativo	0,110	0,754	0,381	1,978	0,049
Motivação social	⇒	Comp. carreira	0,103	0,931	0,541	1,719	0,086
Motivação pela justiça	⇒	Comp. afetivo	0,194	0,107	0,027	4,008	0,000
Motivação pela justiça	⇒	Comp. normativo	0,203	0,170	0,037	4,540	0,000
Motivação pela justiça	⇒	Comp. carreira	-0,029	-0,032	0,052	0,613	0,540
Motivação pela justiça	⇒	Comp. instrumental	-0,011	-0,009	0,044	-0,198	0,843
Recompensas não monetárias	⇒	Comp. afetivo	0,197	0,119	0,029	4,118	0,000
Recompensas não monetárias	⇒	Comp. instrumental	-0,058	-0,049	0,048	1,031	0,303
Recompensas não monetárias	⇒	Comp. normativo	0,090	0,083	0,039	2,115	0,035
Recompensas não monetárias	⇒	Comp. carreira	0,058	0,071	0,056	1,262	0,208
Recompensas monetárias	⇒	Comp. afetivo	0,053	0,025	0,021	1,192	0,234
Recompensas monetárias	⇒	Comp. instrumental	-0,061	-0,040	0,036	-1,106	0,269
Recompensas monetárias	⇒	Comp. normativo	0,275	0,196	0,031	6,283	0,000
Recompensas monetárias	⇒	Comp. carreira	-0,023	-0,021	0,043	-0,504	0,615
Comp. afetivo	⇒	Alcance de metas	0,243	0,229	0,062	3,671	0,000
Comp. afetivo	⇒	Reclamações/conflitos	0,009	0,013	0,104	0,123	0,902
Comp. afetivo	⇒	Promoções e aumentos	0,084	0,033	0,028	1,178	0,239
Comp. instrumental	⇒	Reclamações/conflitos	0,271	0,283	0,075	3,750	0,000
Comp. instrumental	⇒	Promoções e aumentos	-0,135	-0,037	0,018	-2,112	0,035
Comp. instrumental	⇒	Alcance de metas	0,018	0,012	0,038	0,316	0,752
Comp. normativo	⇒	Alcance de metas	-0,247	-0,154	0,042	-3,668	0,000
Comp. normativo	⇒	Reclamações/conflitos	0,163	0,158	0,074	2,153	0,032

Comp. normativo	⇒ Promoções e aumentos	-0,105	-0,027	0,019	-1,425	0,155
Comp. carreira	⇒ Alcance de metas	0,243	0,114	0,029	3,976	0,000
Comp. carreira	⇒ Reclamações/conflitos	-0,004	-0,003	0,049	-0,063	0,950
Comp. carreira	⇒ Promoções e aumentos	0,095	0,018	0,013	1,414	0,158

Fonte: dados da pesquisa. Observações: a) REG é o peso de regressão; b) Erro é o erro estimado; c) CRIT R (valor t) é a razão entre o peso pelo seu erro-padrão. Sendo maior que 2, pode-se dizer que existe efeito do construto independente sobre o dependente; d) PAD. é o peso-padrão da estimativa.

Os resultados dos testes da significância dos modelos estruturais foram apresentados nas TAB. 9, TAB.10 e TAB.11. Todos os casos significativos estão destacados em negrito. Por se tratar de modelos bastante complexos, optou-se por não apresentar figuras dos modelos.

Embora se tenha declarado que o modelo 2, do ponto de vista estatístico, é aquele cujos resultados conduzem às relações mais satisfatórias, pretende-se levantar importantes considerações sobre os três modelos. O modelo 1, conforme exposto, é representado pela relação: Valores ⇒ Motivação ⇒ Comprometimento ⇒ Desempenho ⇒ Remuneração/Recompensas. Aqui inexistem qualquer relação de recursão, diferentemente dos modelos 2 e 3. Tendo em vista essa particularidade, a relação dos valores sobre a motivação mostrou-se significativa; no entanto, se comparada ao modelo em que o componente recompensas acaba afetando essa relação, a significância torna-se inferior. A título de análise, pretende-se expor os resultados referentes à relação entre valores e motivação encontrados no modelo 2, indicado pela TAB. 12.

TABELA 12. Correlações entre Valores versus Tipos de Motivação

Valores	Tipos de Motivação		
	Motivação pela Tarefa	Motivação Social	Motivação pela Justiça
Harmonia e Transcendência	0,518	N.S.	0,467
Materialismo	N.S.*	N.S.	-0,100
Benevolência	-0,304	N.S.	-0,214
Afeição e Sensibilidade	N.S.	N.S.	N.S.
Apego Familiar	-0,234	N.S.	-0,223
Desafio	0,243	N.S.	0,197
Hedonismo	N.S.	N.S.	N.S.

Obs.: A sigla N.S. representa os valores não significativos. Os valores indicados na tabela correspondem ao PAD (peso-padrão da estimativa). Os valores representados até 0,3 indicam uma relação fraca; os valores entre 0,3 e 0,6 sugerem uma relação moderada e, os valores acima de 0,6 apresentam uma relação forte. Os valores positivos indicam uma associação positiva entre as variáveis, enquanto que os valores seguidos do sinal (-) indicam uma associação negativa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante do exposto na TAB. 12, pode-se constatar as seguintes relações:

- No quesito motivação, os indivíduos cujos valores representam a Harmonia e Transcendência são mais norteados pela tarefa e, seguidamente, pela justiça.
- Os materialistas não são motivados pela justiça.
- A motivação dos benevolentes se relaciona negativamente, em maior grau, pela tarefa e, seguidamente, pela justiça.
- Aqueles cujos valores abarcam a afeição e a sensibilidade não são motivados por nenhum dos tipos classificados na tabela.
- Os indivíduos apegados à família se relacionam negativamente com a motivação pela tarefa e pela justiça.
- O desafio conduz à motivação, em maior grau, pela tarefa e, em seguida, pela justiça.
- Os hedonistas não são motivados por nenhum dos tipos classificados na tabela.

Nesse modelo, há moderada relação entre os valores e a motivação, revelando que, nesse caso, a motivação dos indivíduos pode ser norteadada segundo seus valores específicos. Portanto, os resultados identificados validam a afirmação de que os valores são determinantes nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, assumindo papel relevante na vida das pessoas no momento de decisões e resoluções de conflitos (KAMAKURA; NOVAK, 1992). Segundo os autores, os valores receberam grande atenção como foco de estudo relativo à identificação dos motivos que levam os indivíduos a adotarem determinados comportamentos, uma vez que permitem a compreensão da motivação subjacente às suas atitudes.

De acordo com Schwartz e Bilsky¹⁰, referido por Kamakura e Novak (1992), o sistema de valores de um indivíduo deve permitir compreensão mais completa das forças motivacionais que conduzem suas crenças, suas atitudes e seus comportamentos.

Segundo Rokeach, o valor representa a maneira como um indivíduo acredita que deve proceder diante de determinadas situações, ou seja, ele acredita que determinado tipo de conduta será pessoalmente ou socialmente preferível, se comparada à conduta oposta (ROKEACH; REGAN, 1980). Os autores ainda complementam que grupos de pessoas com valores distintos desenvolvem posicionamento diferente em relação aos comportamentos que

¹⁰ Schwartz, Shalom H. and Wolfgang, Bilsky. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

devem adotar diante das decisões, concordando com os resultados apresentados de que pessoas com valores distintos se motivam por razões diferentes. Tal afirmação pode ser constatada na tabela, com base na evidência de que os diversificados grupos de valores conduzem a relações diferenciadas com os tipos de motivação propostos

O modelo 2, por sua vez, embora tenha estrutura similar à do primeiro modelo, acaba modificando a relação entre os valores e a motivação, a partir do momento em que o componente remuneração passa a ser foco de estudo na relação com a motivação. A recursão Remuneração/Recompensas \Rightarrow Motivação diminui a significância da influência dos valores na motivação. Tal modelo permite a constatação de que a relação entre Remuneração/Recompensas \Rightarrow Motivação é mais forte do que a relação estabelecida entre Valores \Rightarrow Motivação, indicando que a remuneração/recompensas produz maior influência na motivação dos indivíduos do que os valores pessoais, conforme expresso pela TAB. 13.

Antes de se avançar na análise do modelo 2, cabe recordar sua estrutura:

Modelo 2 – Valores \Rightarrow Motivação \Rightarrow Comprometimento \Rightarrow Desempenho.
Remuneração/Recompensas \Rightarrow Motivação.

No que concerne à relação entre Remuneração/Recompensas e Motivação, a TAB. 13, a seguir, exprime o exposto de que as recompensas têm mais impacto na motivação dos indivíduos.

TABELA 13. Correlações entre Recompensas versus Tipos de Motivação.

Recompensas	Tipos de Motivação		
	Motivação pela Tarefa	Motivação Social	Motivação pela Justiça
Recompensas não-monetárias	0,723	0,254	0,395
Recompensas monetárias	0,206	-0,229	0,492

Obs.: A sigla N.S. representa os valores não significativos. Os valores indicados na tabela corresponde ao PAD (peso-padrão da estimativa). Os valores representados até 0,3 indicam uma relação fraca; os valores entre 0,3 e 0,6 sugerem uma relação moderada e, os valores acima de 0,6 apresentam uma relação forte. Os valores positivos indicam uma associação positiva entre as variáveis, enquanto que os valores seguidos do sinal (-) indicam uma associação negativa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante do exposto na TAB. 13, pode-se constatar as seguintes relações:

- A satisfação com as recompensas não-monetárias apresenta o maior grau de relação

com a motivação pela tarefa, levando à constatação de que aqueles indivíduos cuja satisfação está relacionada ao crescimento e ao aprendizado profissional, bem como aos elogios recebidos e aos relacionamentos profissionais desenvolvidos, tendem a se motivar, em maior grau, pela tarefa em si, ou seja, pelos resultados intrínsecos que a realização da tarefa lhes proporcionará. Nesse caso, o envolvimento do indivíduo é associado à tarefa, e não aos valores monetários recebidos pelo trabalho. Os indivíduos cuja satisfação se relaciona somente às recompensas intrínsecas buscarão encontrar elementos no trabalho que estejam associados à sua realização pessoal, uma vez que o componente financeiro não será correspondido. Os pesos das outras relações encontradas entre a satisfação com as recompensas não-monetárias e as demais motivações são expressos como: motivação pela justiça e motivação social.

- A satisfação com as recompensas monetárias conduz a maior motivação pela justiça, ou seja, o indivíduo se motiva por acreditar que as relações no ambiente de trabalho – tanto com a empresa quanto com os colegas – são transparentes, que as regras são justas na relação às pessoas, que a empresa respeita os indivíduos e que existe percepção de justiça nas recompensas recebidas por seu desempenho, se comparado aos colegas de trabalho. Existe entretanto, relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a motivação pela tarefa.
- A satisfação com as recompensas monetárias conduz a uma relação negativa com a motivação social, fato que leva à constatação de que os relacionamentos profissionais nada representam para indivíduos satisfeitos somente com recompensas monetárias.

A remuneração permite o reconhecimento do valor do empregado para a organização, além de refletir o potencial do indivíduo e sua importância futura para a organização, o que propicia a percepção de justiça, por parte do empregado, do quanto a empresa valoriza seu desempenho em decorrência dos resultados alcançados, se comparado ao desempenho dos colegas (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Essa percepção de justiça do empregado obteve fundamento a partir da constatação de que a satisfação com as recompensas monetárias conduz à motivação determinada pela justiça percebida entre as relações de trabalho entre o empregado e o empregador. Segundo Camara (2006), a proximidade, percebida pelo empregado, entre o alcance das metas organizacionais e sua recompensa – que pode ser claramente expressa pela percepção de justiça nas relações – gera maior eficácia no desenvolvimento das atividades, incrementando a motivação e a contribuição na realização da tarefa.

No entender de Camara (2006), o posicionamento salarial de uma empresa no mercado visa a maximizar a motivação e a produtividade da força de trabalho. Pelo que se percebe dos resultados expostos, a remuneração está diretamente associada à motivação pela justiça e pela tarefa. As recompensas são um preditor mais significativo da motivação do que os valores pessoais. A relação positiva entre as recompensas monetárias e a motivação confirma a afirmação de Armstrong (2007), segundo quem os incentivos financeiros e a remuneração motivam, já que os indivíduos precisam e querem ter dinheiro. Dinheiro motiva porque está diretamente ou indiretamente ligado à satisfação de diversas necessidades. Essas simples afirmações demonstram que a remuneração serve como fonte de motivação, embora seja importante assinalar que também existem outros fatores que a propiciam. No entanto, algumas pessoas se sentirão mais motivadas em decorrência da remuneração do que outras. O importante é que fique claro que a remuneração, como fator de motivação, influenciará os indivíduos de maneira distinta, em proporções diferentes.

Para Lawler III (2000, p. 69) o dinheiro é a única commodity, ele é relativamente fácil de distribuir, é valorizado pela maioria dos indivíduos, pode ser dado na maioria das formas e existe em toda a sociedade organizada. Além disso, é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto os casos altruístas, voluntários e filantrópicos. Tal afirmação evoca a importância das recompensas na motivação do empregado.

Porter, Lawler III e Hackman (1975) afirmam que o dinheiro tem elevado valor para se criar expectativa em alcançar os resultados finais (motivação para desempenhar), porque existe a crença de que desempenho leva ao dinheiro e que o dinheiro leva à satisfação de necessidades não satisfeitas. Nesse sentido, a motivação no trabalho “é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico” (Lawler III 2000, p. 79).

Portanto, retomando o conceito básico de motivação defendido por Vroom (1964, p. 15) de que “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”, percebe-se o papel das recompensas como fonte de incentivo e norteador dos comportamentos dos indivíduos. Complementando a afirmação, Lawler III (2000, p. 76-78) acredita que os indivíduos agem da maneira que julgam ser a mais conveniente para alcançar as recompensas que valorizam.

Embora Lawler III (2000, p. 68-69) reconheça o argumento dos defensores da motivação intrínseca de que esta é uma poderosa fonte de desempenho, conforme apurado em pesquisas, entretanto afirma que os defensores da motivação intrínseca não reconhecem que em muitos casos, a motivação intrínseca não é suficiente para motivar todos os comportamentos que são necessários para tornar uma organização bem-sucedida. Isso indica que as recompensas extrínsecas, conforme apurado no trabalho em questão, deve ser reconhecida como importante fonte de motivação pelas organizações, visto que o dinheiro propicia a satisfação de diversas necessidades humanas. Portanto, acredita-se que a remuneração deve ser preservada no seu adequado cumprimento, servindo inclusive como fator estratégico na gestão das organizações.

Ao inserir, no modelo 2, a relação recursiva: remuneração/recompensas → motivação, foi possível a constatação de importantes considerações sobre os fatores que levam os indivíduos à motivação. Percebe-se que os valores afetam as atitudes, levando as pessoas a se motivarem de maneira distinta, de acordo com suas crenças e convicções. No entanto, a partir do momento em que se introduziu o componente remuneração/recompensas na análise do modelo, os valores perderam significativamente a relevância como propulsores da motivação dos indivíduos. É importante mencionar, todavia, que os valores conseguem explicar a motivação dos empregados, porém a remuneração/recompensas apresenta probabilidade maior de explicar a motivação, se comparada aos valores. Não se discorda aqui da afirmação de que os valores motivam, até porque o modelo 1 serve como evidência de que essa relação existe. No entanto, o que se pretende afirmar é o fato de que a remuneração/recompensas produz impacto mais relevante na motivação dos indivíduos do que os valores.

TABELA 14. Correlações entre Tipos de Motivação *versus* Tipos de Comprometimento

Tipos de Motivação	Tipos de Comprometimento			
	Afetivo	Instrumental	Normativo	Carreira
Motivação pela tarefa	0,516	0,185	0,584	0,552
Motivação social	0,136	0,169	N.S.	N.S.
Motivação pela justiça	0,242	N.S.	0,301	N.S.

Obs.: A sigla N.S. representa os valores não significativos. Os valores indicados na tabela corresponde ao PAD (peso-padrão da estimativa). Os valores representados até 0,3 indicam uma relação fraca; os valores entre 0,3 e 0,6 sugerem uma relação moderada e, os valores acima de 0,6 apresentam uma relação forte. Os valores positivos indicam uma associação positiva entre as variáveis, enquanto que os valores seguidos do sinal (-) indicam uma associação negativa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante do exposto na TAB. 14, pode-se constatar as seguintes relações:

- A motivação pela tarefa se associa positivamente, com os comprometimentos normativo, afetivo, com a carreira e instrumental, em graus de importância descendente do primeiro ao último.
- A motivação social associa-se aos comprometimentos instrumental e afetivo.
- A motivação pela justiça pode ser melhor explicada pelo comprometimento normativo e, logo após, pelo afetivo.

Segundo Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), a motivação determina o tipo de comprometimento a ser estabelecido pelo indivíduo, ou seja, o estado psicológico que motiva o comportamento do indivíduo, conduzindo-o a determinado curso de ação, que influenciará o tipo de comprometimento a ser estabelecido. Os resultados anteriores reforçam a afirmação de que tipos e níveis de motivação distintos conduzem a componentes de comprometimento diferenciados.

A essência das teorias motivacionais, cujo objetivo consiste em investigar os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos por meio do exame criterioso da maneira como os indivíduos respondem às ações daqueles que estão ao seu redor e dos estímulos produzidos pelo ambiente externo (WILKINSON, ORTH, BENFARI, 2001), pode ser comprovada mediante os resultados exibidos, uma vez que indivíduos com motivações distintas se comportarão de maneira diferente, ou seja, as motivações variadas levam a comprometimentos diversificados.

TABELA 15. Correlações entre Tipos de Comprometimento *versus* Desempenho

Tipos de Comprometimento	Desempenho		
	Alcance de Metas	Reclamações e Conflitos	Promoções e Aumentos
Afetivo	0,251	N.S.	N.S.
Instrumental	N.S.	0,271	-0,134
Normativo	-0,257	0,171	N.S.
Carreira	0,238	N.S.	N.S.

Obs.: A sigla N.S. representa os valores não significativos. Os valores indicados na tabela corresponde ao PAD (peso-padrão da estimativa). Os valores representados até 0,3 indicam uma relação fraca; os valores entre 0,3 e 0,6 sugerem uma relação moderada e, os valores acima de 0,6 apresentam uma relação forte. Os valores positivos indicam uma associação positiva entre as variáveis, enquanto que os valores seguidos do sinal (-) indicam uma associação negativa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

É importante mencionar que o desempenho foi medido com base na autoavaliação dos respondentes. Diante do exposto na TAB. 15, pode-se constatar as seguintes relações:

- O comprometimento afetivo associa-se ao alcance de metas.
- O comprometimento instrumental relaciona-se, positivamente, às reclamações e aos conflitos e, negativamente, às promoções e aos aumentos.
- O comprometimento normativo relaciona-se negativamente com o alcance de metas e positivamente com as reclamações e os conflitos.
- O comprometimento com a carreira associa-se ao alcance de metas.

Os resultados produzidos pelo comprometimento organizacional são importantes para a eficácia organizacional (RANDALL, 1987; ALLEN; MEYER, 1990; LAHIRY, 1994; RANDALL; DRISCOLL, 1997; DRISCOLL; RANDALL; 1999; MOWDAY; 1998; SOMERS; BIRBAUM; 2000; REGO; SOUTO; 2002; FEDOR; CALDWELL; HEROLD; 2006; MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006; LIOU, 2008). Percebe-se que o comprometimento organizacional relaciona-se de maneira distinta com a eficácia organizacional, ou seja, cada componente do comprometimento associa-se diferentemente ao desempenho. Os componentes do comprometimento geram comportamentos distintos, cuja repercussão pode afetar consideravelmente uma organização. Segundo Meyer e Herscovith (2001), os empregados apresentam comportamentos distintos, dependendo do componente do comprometimento a que estão vinculados, o que comprova os resultados apresentados de que o comprometimento relaciona-se com variáveis distintas.

O terceiro modelo proposto inclui a recursão Remuneração/Recompensas ⇔ Comprometimento, a fim de se identificar a relação entre as variáveis. Serão expressos somente os resultados associados à relação entre remuneração/recompensas e comprometimento.

TABELA 16. Correlações entre Tipos de Recompensas *versus* Tipos de Comprometimento

Tipos de Recompensas	Tipos de Comprometimento			
	Afetivo	Instrumental	Normativo	Carreira
Recompensas não-monetárias	0,197	N.S.	0,090	N.S.
Recompensas monetárias	N.S.	N.S.	0,275	N.S.

Obs.: A sigla N.S. representa os valores não significativos. Os valores indicados na tabela corresponde ao PAD (peso-padrão da estimativa). Os valores representados até 0,3 indicam uma relação fraca; os valores entre 0,3 e 0,6 sugerem uma relação moderada e, os valores acima de 0,6 apresentam uma relação forte. Os valores positivos indicam uma associação positiva entre as variáveis, enquanto que os valores seguidos do sinal (-) indicam uma associação negativa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante do exposto na TAB. 16, pode-se constatar as seguintes interações:

- A satisfação com as recompensas não-monetárias apresenta maior relação com o comprometimento afetivo e, em seguida, com o comprometimento normativo.
- A satisfação com as recompensas monetárias conduz a maior relação com o comprometimento normativo.

Embora o foco da pesquisa seja as recompensas monetárias, é importante identificar também que recompensas intrínsecas, ou seja, aquelas denominadas não-monetárias, podem também repercutir no comprometimento do empregado. Dessa forma, pretende-se identificar, diante dos resultados expostos, de que forma os dois tipos de recompensas – monetárias e não-monetárias – afetam o comprometimento dos indivíduos. A análise dos resultados permite identificar a que componente do comprometimento as recompensas estão associadas, propondo-se os possíveis entendimentos sobre o assunto com base nos resultados e no referencial teórico.

Observa-se que a satisfação com as recompensas não-monetárias apresenta interação mais forte com o comprometimento afetivo. Os conceitos sobre comprometimento afetivo o definem como uma “ligação emocional, identificação e envolvimento do empregado com a organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67), “o grau em que um indivíduo está psicologicamente envolvido com a organização através de sentimentos como lealdade, carinho, entusiasmo, pertença, afeto, prazer, e assim por diante” (JAROS *et al.*, 1993, p. 954). Pressupõe-se então que um indivíduo, ao estabelecer comprometimento afetivo com a organização, inicia um processo de envolvimento permeado por uma relação de identificação, na qual os sentimentos de afetividade e gratidão sobressaem. O indivíduo comprometido afetivamente acredita que a organização o valoriza adequadamente e reconhece suas contribuições, mesmo que apenas de maneira intrínseca, ou seja, não necessariamente essa recompensa envolve valores monetários. Pode-se supor que o indivíduo, satisfeito somente com as recompensas não-monetárias, tenha mais propensão de desenvolver comprometimento afetivo porque a lealdade e a afetividade seriam os principais componentes que o mantêm envolvido com a organização, já que as recompensas extrínsecas (monetárias) não são plenamente atendidas. De acordo com Mohamed, Taylor e Hassan (2006), existe uma relação positiva entre o desenvolvimento do comprometimento afetivo pelos empregados e a

intensidade com que eles acreditam que a organização lhes oferece o devido suporte, expresso em ações como tratamento adequado, valorização das contribuições e preocupação com o bem-estar (MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006).

Em seguida, a satisfação com as recompensas não-monetárias relaciona-se com o comprometimento normativo que é “um sentimento de obrigação em se permanecer empregado da organização” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67); “o grau em um indivíduo está psicologicamente ligado à organização mediante a internalização dos seus objetivos, valores e missões” (JAROS *et al.*, 1993, p. 955). No entanto, a satisfação com as recompensas monetárias também obteve relação positiva com o comprometimento normativo, embora o peso do comprometimento tenha sido maior na relação com as recompensas monetárias (PAD 0,275), se comparado às recompensas não-monetárias (PAD 0,090). Dessa forma, o comprometimento normativo está mais vinculado à satisfação com recompensas monetárias. Como o comprometimento normativo está bastante vinculado ao sentimento de obrigação, de dever por parte do empregado, pode-se supor que aquele indivíduo cuja remuneração corresponda às expectativas pode se sentir mais predisposto a contribuir para que a organização alcance os objetivos e metas, uma vez que ele se sente no dever de participar, já que tem sido adequadamente reconhecido em termos financeiros.

Conforme indicam O’Driscoll e Randall (1999), as recompensas extrínsecas, caracterizadas como recompensas financeiras, apresentam forte relação com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, embora cada componente do comprometimento seja influenciado de forma distinta.

Em sequência, apresenta-se o valor do percentual de variância explicada dos modelos, nos quais se representa o quanto os construtos independentes do modelo conseguem explicar de cada variável dependente do modelo. A TAB. 17, revela os percentuais de variância explicada.

TABELA 17. Percentual de variância explicada

CONSTRUTO DEPENDENTE	MODELO1	MODELO2	MODELO3
Motivação pela tarefa	26%	59%	26%
Motivação social	7%	17%	7%
Motivação pela justiça	22%	41%	22%
Comp. afetivo	49%	46%	40%
Comp. instrumental	7%	6%	6%
Comp. normativo	61%	59%	54%
Comp. carreira	35%	32%	34%
Recompensas não-monetárias	4%	N.A	N.A
Recompensas monetárias	3%	N.A	N.A
Alcance de metas	12%	11%	12%
Reclamações/conflitos	10%	9%	9%
Promoções e aumentos	4%	4%	4%

Fonte: dados da pesquisa.

Na TAB. 17 pode-se comparar o poder preditivo de cada um dos construtos dependentes considerando quais variáveis foram usadas como preditoras em suas respectivas análises. Assim, aqueles modelos que apresentam maior variância explicada em um construto é a aquele com maior poder preditivo. Deste modo, observa-se que os critérios de percentual de variação explicada dos construtos de motivação crescem substancialmente no modelo 2. Ainda observa-se que não existe variação explicada para os construtos recompensas (N.A) nos modelos 2 e 3, o que decorre do fato de esses construtos não terem variáveis explicativas nos modelos 2 e 3. De forma geral, pode-se dizer que os valores de percentual de variação explicada são relativamente elevados para o comprometimento e a motivação, especialmente no modelo 2, mas o *desempenho* parece ser pouco afetado pelas variáveis de interesse (*comprometimento*).

Das análises precedentes pode-se verificar que, ao inserir o efeito da remuneração sobre a motivação, o efeito dos valores praticamente deixa de existir (somente uma relação é significativa entre tais construtos no modelo 2). Isso sugere que talvez a motivação seja mais fortemente determinada pelas recompensas do que pelas características pessoais dos funcionários. Portanto, pressupõe-se que o impacto das recompensas na motivação é maior do que o impacto dos valores pessoais.

4.6 As Interfaces Teóricas dos Resultados encontrados

O primeiro modelo do pressuposto de que os valores do indivíduo associam-se à sua motivação (H1). Tal afirmação pode ser, inclusive, validada pelos autores Kamakura e Novak (1992) que acreditam que os valores são determinantes das atitudes e comportamentos dos indivíduos. Dessa forma, os valores ocupam papel significativo na determinação do comportamento dos indivíduos, fato que converge com os dizeres de Kamakura e Novak (1992) de que os valores têm recebido foco considerável nos estudos relativos à identificação dos motivos que levam os indivíduos a adotarem determinados comportamentos, por auxiliarem o entendimento da motivação subjacente às suas atitudes. Portanto, os valores direcionam as atitudes dos indivíduos, conduzindo-os à incorporação de determinados comportamentos. Tal afirmação pode ser sustentada por Rokeach e Regan (1980), os autores acreditam que os valores podem ser caracterizados como aquilo que se refere aos comportamentos e cursos de ações desejáveis, de modo que a instituição de normas e critérios, por parte dos indivíduos, fundamentados nos seus valores pessoais, os conduzem a determinadas ações. Se os valores direcionam o comportamento dos indivíduos, pode-se afirmar que seja possível, através da análise de suas particularidades e elementos, identificar as forças motivacionais que impulsionam as ações dos mesmos, suposição que converge com as palavras de Schwartz e Bilsky¹¹, referido por Kamakura e Novak (1992, p. 119) de que os valores direcionam o indivíduo a determinadas atitudes, proporcionando uma compreensão mais ampla das forças motivacionais que conduzem as crenças e comportamentos do mesmo.

A motivação, por sua vez, determina a relação de comprometimento a ser desenvolvida entre o indivíduo e a organização. A motivação conduz o indivíduo a determinados tipos de comportamentos, portanto, parte-se do pressuposto de que o comprometimento seja uma das formas de materialização desse comportamento. Tal afirmação converge com o entendimento de Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) de que o comprometimento representa um dos componentes da motivação, ou seja, os fatores que motivam o comportamento do indivíduo, conduzindo-o a um determinado curso de ação, influenciará o tipo de comprometimento a ser estabelecido. A motivação representa um estudo de relevância considerável por permitir ao

¹¹ Schwartz, Shalom H. and Wolfgang, Bilsky. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53(3), p. 550-562, 1987.

investigador identificar os fatores que conduzem os indivíduos a adotarem determinados cursos de ações. Dessa forma, o estudo sobre a motivação permite averiguar os aspectos que afetam o comprometimento dos indivíduos no trabalho, como sustenta Armstrong (2007) que o processo de identificação dos aspectos subjacentes à motivação permite identificar os fatores que afetam os índices de comprometimento e contribuição dos empregados e o nível de esforço dedicado pelas pessoas em seus trabalhos (ARMSTRONG, 2007). Portanto, o estudo sobre a motivação busca identificar os aspectos que movem as pessoas a adotarem determinadas atitudes, partindo-se da avaliação daquilo que direciona e influencia o comportamento dos indivíduos.

Todavia, o comprometimento direciona o indivíduo aos resultados e desempenhos desejados pela organização, como sustentam os autores Randall (1987), Allen e Meyer (1990), Bastos (1993), Lahiry (1994), Randall e O'Driscoll (1997), Mowday (1998), O'Driscoll e Randall, (1999) Somers e Birbaum (2000), Rego e Souto (2002), Fedor, Caldwell e Herold (2006) Mohamed, Taylor e Hassan (2006) e Liou (2008) que os resultados oriundos do comprometimento do indivíduo representam importância considerável para a eficácia organizacional. Parte-se do pressuposto de que o comprometimento propicia o aprimoramento do desempenho organizacional, afirmação que converge com os pensamentos de Stephens, Dawley e Stephens (2004), os autores sugerem que altos níveis de comprometimento dos empregados conduzem a melhoria do desempenho no trabalho e propicia diversos resultados positivos para a organização. Portanto, os empregados comprometidos podem beneficiar os resultados da organização, incrementando os índices de desempenho.

Pressupõe-se, no entanto, que o desempenho alcançado pelo empregado, associa-se às recompensas oferecidas ao mesmo, em decorrência do trabalho realizado. O trabalhador, após a realização de suas atividades, será recompensado de acordo com a contribuição prestada à organização. Presumi-se que o sistema de recompensas está diretamente associado ao desempenho do indivíduo. Tal afirmação compartilha com os dizeres de Camara (2006) de que a convergência entre os objetivos que a empresa almeja alcançar e aquilo que ela recompensa na atuação individual dos seus empregados, corresponde fator chave no direcionamento da atuação dos mesmos, de modo a conduzir os empregados para a concretização das metas estabelecidas.

A relação de troca entre a empresa e o funcionário torna-se claramente perceptível através da

ligação existente entre o desempenho do empregado e as recompensas recebidas. Tal relação pode ser compreendida como uma via de mão-dupla, ou seja, uma empresa remunera os seus empregados pelos serviços prestados e pela obtenção dos resultados estabelecidos, enquanto que os empregados concordam em realizar as suas tarefas e se encarregam de determinadas responsabilidades em retribuição às recompensas oferecidas. Desse modo, as organizações recompensam os seus empregados em decorrência do desempenho e das contribuições agregadas pelos mesmos.

O segundo modelo, por sua vez, parte do pressuposto de que a remuneração (recompensa) associa-se à motivação do indivíduo (H5). Os fundamentos teóricos argumentam que as recompensas servem como fonte de motivação, principalmente, os incentivos financeiros e a remuneração, fato que converge com a afirmação de Armstrong (2007) de que as pessoas querem e precisam de dinheiro, ou seja, o dinheiro motiva porque está diretamente ou indiretamente ligado à satisfação de diversas necessidades. No entanto, é importante mencionar que existem outros fatores que propiciam a motivação, algumas pessoas se sentirão mais motivadas pelas recompensas monetárias, enquanto outras pelas reconhecimentos imateriais.

Portanto, as recompensas monetárias desempenham impacto significativo na motivação dos empregados e podem, inclusive, representar um fator de desmotivação quando o seu montante reproduz um valor aquém de suas expectativas e do trabalho desenvolvido pelo mesmo, o que converge com o entendimento de Jensen, McMullen e Stark (2007) de que uma remuneração inadequada pode desencadear um processo de desmotivação.

Os argumentos apresentados acima demonstram que as recompensas constituem aspecto essencial nas relações de trabalho, uma vez que os indivíduos, ao se sentirem valorizados e satisfeitos com as suas recompensas, serão diretamente influenciados para atuarem de determinada forma. Portanto, a remuneração representa importante impacto na motivação das ações e comportamentos que serão adotados pelos empregados. Finalizando, pode-se afirmar que o sistema de recompensas constitui importante fator motivacional, sustentada pela afirmação de Camara (2006) de que as recompensas propiciam um aumento da motivação do empregado e, conseqüentemente, do seu desempenho.

O último modelo proposto, analisa o pressuposto de que a remuneração (recompensa) associa-

se ao comprometimento do indivíduo com a organização (H6). Supõe-se que as recompensas assumem importante impacto na instituição do comprometimento organizacional por parte dos empregados, ou seja, no estreitamento ou enfraquecimento do vínculo estabelecido entre os empregados e as organizações. Sendo a remuneração uma das formas de valorização do funcionário, pressupõe-se de que a resposta do funcionário a esse reconhecimento seja mediante o seu comprometimento com a organização, ou melhor, através da incorporação de altos níveis de comprometimento com a organização.

As afirmações acima apresentadas convergem com o entendimento de O'Driscoll e Randall (1999) de que as recompensas extrínsecas, caracterizadas como recompensas financeiras, apresentam forte relação com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional e, com os dizeres de Deconinck e Bachmann (2007) que exprime quando os funcionários são recompensados de maneira justa pelo seu desempenho, a probabilidade de desenvolverem um sentimento de satisfação com o trabalho e comprometimento com a organização será fundamentalmente superior.

Portanto, as recompensas permitem que o indivíduo reconheça o seu verdadeiro papel dentro da organização e tenha condições de identificar o quanto a mesma o valoriza por suas contribuições. O reflexo da percepção do valor do empregado para a organização, pode ser materializado através do nível de comprometimento que o mesmo irá estabelecer com as suas tarefas e obrigações.

As abordagens teóricas permitem uma melhor compreensão das hipóteses formuladas, permitindo amparo conceitual aos pressupostos estabelecidos.

4.7 Segmentos

A propósito da criação dos segmentos, foi aplicada a técnica de análise grupamentos, um algoritmo que busca dividir os elementos da amostra ou população em grupos, de tal forma que; a) os membros dos grupos sejam homogêneos; e b) os grupos sejam heterogêneos entre si (MINGOTI, 2005). O objetivo fundamental desta análise é a criação de taxonomias de consumidores que possam efetivamente ser úteis do ponto de vista conceitual e prático.

Conforme relatado, todas as variáveis foram definidas como variáveis de estratificação.

Na fase de detecção de *outliers*, testou-se o perfil multivariado das observações extremas, com base no critério do diagrama de perfil. Contrastando os resultados da análise inicial, em que *outliers* multivariados foram detectados e separados da análise, na análise do perfil multivariado não foram encontrados casos extremos, que seriam, na verdade, de segmentos da população sub-representados na amostra ou que são efetivamente raros.

Adotou-se medidas de distância para a criação dos clusters, pois o interesse fundamental é verificar o grau em que os casos têm valores similares, e não o padrão geral de respostas deles (HAIR *et al.*, 2005). Aplicou-se a padronização Z das variáveis para eliminar efeitos de diferença na variabilidade inerente das medições. Como o objetivo da análise era encontrar grupos internamente homogêneos, mas heterogêneos entre si, aplicou-se o método de *ward*, por ser o que melhor consegue reduzir a variabilidade dentro dos grupos (HAIR *et al.*, 2005), sendo por tal motivo conhecido como método de “mínima variância” (MINGOTI, 2005). As variáveis de segmentação foram os fatores encontrados na análise fatorial da escala de valores. Como os valores Racionalidade e Desafio não se mostraram capazes de separar os segmentos, eles foram excluídos da criação dos clusters.

Inicialmente, definiu-se que um número entre 2 e 6 conglomerados era passível de ser usado efetivamente para a segmentação do mercado, de modo que se considerou inicialmente este espectro de soluções. Aplicando o critério do aumento do coeficiente de aglomeração em cada estágio do processo, observou-se um salto expressivo entre os segmentos 6 e 5, notando-se que os perfis dos clusters criados neste ponto (5 grupos) mostraram maiores diferenças tanto nas variáveis de segmentação quanto nas demográficas e de validação. Portanto, esses cinco grupos foram analisados, inicialmente, avaliando-se suas médias e, posteriormente, suas características demográficas, por meio da técnica CHAID. Para o desenvolvimento dos clusters foram utilizadas as nove dimensões de valores encontradas na pesquisa, a fim de se encontrar grupos de indivíduos que apresentam valores similares. Os cinco grupos identificados, bem como suas características particulares, são expostos na TAB. 18, a seguir.

TABELA 18 – Comparações de médias dos grupos

	CLUSTER ENCONTRADOS																			
	1=Sociáveis				2=Orientados À Família				3=Busca pelo prazer				4=Auto-centrados				5=MATERIALISTAS			
	M	S	%	N	M	S	%	N	M	S	%	N	M	S	%	N	M	S	%	N
F1 Harmonia & Transcendência	6,87	(1,44)			7,93	(1,13)			7,76	(1,53)			7,32	(1,34)			6,78	(1,61)		
F2 Materialismo	6,96	(1,50)			4,60	(1,79)			6,30	(1,61)			7,12	(1,50)			7,58	(1,46)		
F3 Benevolência	8,33	(,99)			8,68	(1,09)			7,95	(1,12)			8,16	(1,10)			7,72	(1,25)		
F4 Afeição e sensibilidade	8,33	(1,46)			8,39	(1,38)			8,62	(1,30)			7,92	(1,61)			5,21	(1,84)		
F5 Racionalidade	7,94	(1,05)			7,70	(1,28)			7,36	(1,54)			7,78	(1,46)			7,43	(1,57)		
F6 Apego familiar	7,98	(1,66)			8,79	(1,18)			5,88	(1,28)			8,57	(1,26)			8,11	(1,45)		
F7 Desafio	8,74	(1,02)			8,73	(,93)			8,33	(1,23)			8,57	(1,06)			8,33	(1,24)		
F8 Hedonismo	5,53	(1,63)			7,11	(1,34)			7,52	(1,49)			6,04	(1,67)			6,37	(1,67)		
F9 Afiliação	8,14	(1,11)			7,95	(1,59)			6,76	(1,61)			5,64	(1,42)			7,47	(1,62)		
F10 Motivação pela tarefa	5,91	(2,14)			7,15	(2,16)			7,97	(1,40)			6,94	(2,12)			6,36	(2,57)		
F11 Motivação social*	,37	(,37)			,33	(,40)			,24	(,40)			,34	(,40)			,35	(,42)		
F12 Motivação pela justiça	4,86	(2,44)			5,89	(2,52)			6,69	(1,81)			5,73	(2,50)			5,33	(2,90)		
F13 Comp. afetivo	6,33	(2,15)			7,25	(2,00)			7,81	(1,66)			7,15	(2,07)			6,61	(2,07)		
F14 Comp. instrumental	5,02	(2,37)			4,63	(2,42)			3,67	(1,87)			5,00	(2,38)			4,88	(2,50)		
F15 Comp. normativo	4,84	(2,34)			5,80	(2,46)			6,89	(2,03)			6,03	(2,38)			5,39	(2,70)		
F16 Comp. carreira	5,27	(2,58)			6,67	(2,52)			7,75	(1,91)			6,50	(2,48)			6,16	(2,70)		
F17 Recompensas não- monetárias	6,34	(2,18)			7,05	(2,05)			7,97	(1,36)			6,85	(2,07)			6,87	(2,30)		
F18 Recompensas monetárias	4,62	(2,51)			5,59	(2,52)			6,64	(2,06)			5,34	(2,53)			4,82	(2,89)		
F19 Alcance de metas	8,61	(1,16)			8,45	(1,17)			8,29	(,88)			8,47	(1,24)			8,24	(1,29)		
F20 Reclamações/conflitos	3,78	(2,31)			4,25	(2,30)			4,35	(1,67)			4,79	(2,34)			4,27	(2,30)		
F21 Promoções e aumentos*	,62	(,54)			,77	(,66)			,84	(,88)			,69	(,64)			,76	(,70)		
Q108 Qual a sua idade?	29,98	(6,41)			31,38	(7,94)			29,57	(4,75)			31,44	(7,22)			28,79	(6,42)		

FONTE: dados da pesquisa. Variáveis marcadas com * apresentam indicadores somente no formato de respostas dicotômicas (0 ou 1) ou contagens como número de vezes em que foi promovido nos últimos 12 meses). Por isso as médias não variam na escala de 0 a 10.

Os resultados apresentados na TAB. 18, permitem as seguintes considerações:

- O primeiro cluster identificado, denominado Sociáveis, indica alto grau de benevolência e afiliação dos indivíduos que o compõem. Apresenta medidas do valor mais baixas de hedonismo. Os indivíduos pertencentes a esse grupo estão mais inclinados à motivação social, ao comprometimento instrumental e ao alcance de metas como medida de desempenho autoavaliado. A satisfação com as recompensas engloba aquelas de natureza não-monetária. Esse grupo é aquele em que a amostra apresenta os menores índices como gerentes ou profissionais em cargo de chefia (30%), os 70% restantes não ocupam cargo de chefia. Se comparado aos demais clusters, os sociáveis se caracterizam por aqueles cujo tipo de remuneração é a fixa (66%).
- Os indivíduos Orientados à Família, pertencentes ao segundo cluster, possuem como valores principais o apego familiar, a benevolência e a harmonia e transcendência, respectivamente. A motivação desse grupo tende a ser mais direcionada pela tarefa e o comprometimento, voltado para o envolvimento afetivo com a organização. A satisfação com as recompensas engloba aquelas de natureza não-monetária e o alcance de metas é a medida de desempenho autoavaliado. Esse grupo é aquele em que a amostra apresenta os maiores índices como gerentes ou profissionais em cargo de chefia (47%).
- O terceiro grupo, identificado como Busca pelo Prazer, representa o cluster que possui os maiores valores significativos. Os principais valores desse grupo são afeição e sensibilidade, harmonia e transcendência e hedonismo. Apresenta as menores medidas do valor de apego familiar e são orientados pela motivação pela tarefa e pela justiça. Apresentam as maiores medidas de comprometimento afetivo, normativo e com a carreira, se comparados aos outros clusters. Apresentam os maiores índices de satisfação com recompensas não-monetárias e monetárias, prevalecendo a primeira sobre a segunda. Quanto ao desempenho, o grupo destaca-se pelas Promoções e aumentos, em relação aos outros. Apresenta os maiores percentuais do público masculino (61%) da amostra e o maior percentual do estado civil separado/divorciado (13%), se comparado aos demais clusters. Os percentuais de trabalhador autônomo e profissional liberal (total de 22%) também são maiores. Se comparado aos demais clusters, este é o que tem tipo de remuneração fixa e variável (48%), sendo caracterizado pelos salários mais altos da amostra.

- O grupo dos autocentrados é representado por pessoas com baixo nível de afiliação. Tendem a se motivar pela tarefa e a desenvolver comprometimento instrumental. A satisfação com as recompensas engloba aquelas de natureza não-monetária. Quanto ao desempenho, destaca-se pelas Reclamações/conflitos. Corresponde ao segundo grupo com os maiores percentuais do público masculino (58%) da amostra. O público relativo a esse grupo representa o maior percentual do estado civil casado (37%), se comparado aos demais clusters, além de ser o que possui maior percentual de filhos (33%).
- O quinto cluster compreende os indivíduos Materialistas, para os quais o valor principal é de cunho material. Consiste no cluster que apresenta as menores medidas de harmonia e transcendência, benevolência e afeição e sensibilidade. Os indivíduos são relativamente motivados pelo social, não apresentando índices significativos nos outros tipos de motivação em relação aos demais grupos. O grupo não possui medidas significativas no quesito comprometimento, todavia acredita-se que apresentem tendência maior ao desenvolvimento do comprometimento instrumental. A satisfação com as recompensas engloba aquelas de natureza não-monetária. O desempenho tende a ser representado pelas reclamações e pelos conflitos. O público relativo a esse grupo representa o maior percentual do estado civil solteiro (83%).

A TAB.19, representada a seguir, apresenta as informações demográficas dos *clusters* identificados na pesquisa. Os dados permitem averiguar os percentuais de cada grupo no que se refere aos seguintes fatores: sexo, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade, local e relação de trabalho, setor em que atua, nível de autoridade (cargo de chefia), tipo de remuneração recebida, a faixa salarial e há quanto tempo o indivíduo se encontra na ocupação atual.

TABELA 19– Comparações dos perfis dos grupos

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	CLUSTER ENCONTRADOS																			
		1				2				3				4				5			
		M	S	%	N	M	S	%	N	M	S	%	N	M	S	%	N	M	S	%	N
Q107 Sexo	Feminino			51%	(26)			53%	(110)			39%	(9)			42%	(37)			51%	(24)
	Masculino			49%	(25)			47%	(98)			61%	(14)			58%	(51)			49%	(23)
Q109 Qual é o seu estado Civil?	Solteiro			73%	(38)			61%	(126)			61%	(14)			56%	(49)			83%	(40)
	Casado			25%	(13)			35%	(72)			26%	(6)			37%	(32)			10%	(5)
	Separado/divorciado			2%	(1)			5%	(10)			13%	(3)			7%	(6)			4%	(2)
	Viúvo			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)			2%	(1)
Q110 Quantos filhos você tem?	0			82%	(41)			81%	(167)			76%	(16)			66%	(58)			85%	(40)
	1			8%	(4)			10%	(21)			19%	(4)			20%	(18)			11%	(5)
	2			8%	(4)			6%	(13)			5%	(1)			13%	(11)			2%	(1)
	3			0%	(0)			2%	(4)			0%	(0)			1%	(1)			2%	(1)
	4			2%	(1)			0%	(1)			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)
Q111 Qual o seu grau de escolaridade?	Graduação			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)
	Pós-graduação			87%	(46)			83%	(173)			87%	(20)			92%	(82)			88%	(43)
	Mestrado			13%	(7)			17%	(35)			13%	(3)			8%	(7)			12%	(6)
	Doutorado			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)			0%	(0)
Q112 Você trabalha...	Em uma empresa			91%	(48)			89%	(185)			78%	(18)			91%	(81)			88%	(42)
	É trabalhador autônomo			6%	(3)			4%	(9)			9%	(2)			1%	(1)			2%	(1)
	É profissional liberal			4%	(2)			6%	(13)			13%	(3)			8%	(7)			10%	(5)
Q113 Em qual setor trabalha?	Indústria			11%	(6)			17%	(35)			22%	(5)			17%	(15)			10%	(5)
	Comércios			9%	(5)			6%	(12)			13%	(3)			6%	(5)			4%	(2)
	Serviços			79%	(42)			77%	(158)			65%	(15)			78%	(69)			85%	(41)
Q114 Você ocupa algum cargo de chefia?	Sim			30%	(16)			47%	(97)			45%	(10)			40%	(35)			44%	(21)
	Não			70%	(37)			53%	(111)			55%	(12)			60%	(53)			56%	(27)
Q115 Há quanto tempo?	Menos de 1 ano			25%	(4)			22%	(22)			30%	(3)			21%	(7)			27%	(6)
	De 1 a 2 anos			25%	(4)			29%	(28)			30%	(3)			21%	(7)			18%	(4)
	Acima de 2 a 3 anos			19%	(3)			13%	(13)			10%	(1)			6%	(2)			14%	(3)

Q116 Qual o seu tipo de remuneração?	Mais de 3 anos	31% (5)	36% (35)	30% (3)	53% (18)	41% (9)
	Somente Fixa	66% (35)	58% (119)	39% (9)	58% (52)	56% (27)
	Somente Variável	9% (5)	8% (16)	13% (3)	8% (7)	10% (5)
	Fixa e Variável	25% (13)	34% (71)	48% (11)	34% (30)	33% (16)
Q117 Qual é a sua faixa salarial?	Até 1 SM	0% (0)	0% (1)	0% (0)	1% (1)	0% (0)
	Acima de 1 até 2 SM	8% (4)	6% (13)	0% (0)	5% (4)	13% (6)
	Acima de 2 até 3 SM	8% (4)	11% (23)	9% (2)	9% (8)	15% (7)
	Acima de 3 até 4 SM	18% (9)	12% (25)	14% (3)	15% (13)	13% (6)
	Acima de 4 até 5 SM	16% (8)	14% (28)	9% (2)	17% (15)	6% (3)
	Acima de 6 até 10 SM	27% (14)	22% (45)	27% (6)	27% (24)	23% (11)
	Acima de 10 até 20 SM	18% (9)	26% (53)	32% (7)	22% (19)	23% (11)
Q118 Há quanto tempo você está na ocupação atual?	Acima de 20 SM	6% (3)	9% (19)	9% (2)	5% (4)	8% (4)
	Até 2 anos	29% (15)	43% (88)	48% (11)	36% (32)	35% (17)
	De 2 a 5 anos	50% (26)	41% (85)	35% (8)	37% (33)	40% (19)
	De 6 a 10 anos	8% (4)	9% (18)	13% (3)	17% (15)	10% (5)
	De 11 a 20 anos	13% (7)	6% (12)	4% (1)	6% (5)	13% (6)
	De 21 a 25 anos	0% (0)	1% (3)	0% (0)	2% (2)	2% (1)
	Mais de 25 anos	0% (0)	0% (1)	0% (0)	2% (2)	0% (0)

FONTE: dados da pesquisa. São apresentados o percentual e a média de cada grupo

Na TAB. 19, os valores em negrito destacam o grupo que tem esses fatores mais elevados. Os valores em *itálico* representam que o segmento detém os valores mais baixos entre os grupos.

A TAB. 20, exhibe os testes de diferenças de médias dos grupos, indicando como os grupos diferem entre si nos aspectos relacionados. Apesar de existirem diferenças notáveis, conforme expressa a TAB. 20, nem todas são significativas.

TABELA 20 – Testes de diferenças de médias dos grupos

	CLU5_7 Ward Method				
	1 (A)	2 (B)	3 (C)	4 (D)	5 (E)
F1 Harmonia & Transcendência		A D E	E		
F2 Materialismo	B		B	B	B C
F3 Benevolência		C D E			
F4 Afeição e sensibilidade	E	E	E	E	
F5 Racionalidade					
F6 Apego familiar	C	A C E		C	C
F7 Desafio					
F8 Hedonismo		A D E	A D E		
F9 Afiliação	C D	C D	D		D
F10 Motivação pela tarefa		A	A E		
F11 Motivação social					
F12 Motivação pela justiça			A		
F13 Comp. afetivo		A	A		
F14 Comp. instrumental					
F15 Comp. normativo			A	A	
F16 Comp. carreira		A	A	A	
F17 Recompensas não-monetárias			A		
F18 Recompensas monetárias			A E		
F19 Alcance de metas					
F20 Reclamações/conflitos					
F21 Promoções e aumentos					
Q108 Qual a sua idade?					

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: as letras indicam diferenças significativas entre os grupos, segundo testes *t* bicaudais com correção de bonferroni.

A seguir, apresenta-se a TAB. 21 que exhibe as diferenças de perfis por grupo, mostrando como as características demográficas são distribuídas entre os grupos e de que modo estas se diferem.

TABELA 21. Testes de diferenças de perfis por grupo

		CLU5_7 Ward Method							
		1	2	3	4	5			
		(A)	(B)	(C)	(D)	(E)			
Q107	Sexo	Feminino							
		Masculino							
Q109	Qual é o seu estado Civil?	Solteiro	D					B	C D
		Casado		E		E			
		Separado/divorciado			A				
		Viúvo	.(a)	.(a)	.(a)	.(a)			
Q110	Quantos filhos você tem?	0	D	D					D
		1					B		
		2					E		
		3	.(a)		.(a)				
		4			.(a)	.(a)	.(a)	.(a)	
Q111	Qual o seu grau de escolaridade?	Graduação	.(a)	.(a)	.(a)	.(a)	.(a)	.(a)	
		Pós-graduação					B		
		Mestrado			D				
		Doutorado	.(a)	.(a)	.(a)	.(a)	.(a)	.(a)	
Q112	Você trabalha...	Em uma empresa							
		É trabalhador autônomo				D			
		É profissional liberal							
Q113	Em qual setor trabalha?	Indústria							
		Comércios							
		Serviços							
Q114	Você ocupa algum cargo de chefia?	Sim			A				
		Não	B						
Q115	Há quanto tempo?	Menos de 1 ano							
		De 1 a 2 anos							
		Acima de 2 a 3 anos							
		Mais de 3 anos							
Q116	Qual o seu tipo de remuneração?	Somente Fixa	C						
		Somente Variável							
		Fixa e Variável				A			
Q117	Qual é a sua faixa salarial?	Até 1 salário mínimo (até R\$ 465,00)	.(a)		.(a)		.(a)		
		Acima de 1 até 2 salários mínimos (De R\$ 466,00 a R\$ 930,00)				.(a)			
		Acima de 2 até 3 salários mínimos (De R\$ 931,00 a R\$ 1.395,00)							
		Acima de 3 até 4 salários mínimos (De R\$ 1.396,00 a R\$ 1.860,00)							
		Acima de 4 até 5 salários mínimos (De R\$ 1.861,00 a R\$ 2.325,00)							
		Acima de 6 até 10 salários mínimos (De R\$ 2.326,00 a R\$ 4.650,00)							
		Acima de 10 até 20 salários mínimos (De R\$4.650,00 a R\$9.300,00)							
		Acima de 20 salários mínimos (mais de R\$9.301,00)							
Q118	Há quanto tempo você está na ocupação atual?	Até 2 anos							
		De 2 a 5 anos							
		De 6 a 10 anos						B	
		De 11 a 20 anos							
		De 21 a 25 anos	.(a)		.(a)				
		Mais de 25 anos	.(a)		.(a)		.(a)		

FONTE: Dados da pesquisa. Observações: as letras indicam diferenças significativas entre os grupos, segundo testes *Z bicaudais com correção de bonferroni*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta pesquisa permitem fazer importantes considerações. A primeira delas envolve o modelo proposto. Constatou-se que o modelo inicialmente demandava alterações estruturais, visto que as relações recursivas geraram resultados impraticáveis. A alternativa utilizada a fim de contornar tal situação e averiguar a validade das hipóteses permitiu a estipulação de três modelos matemáticos de teste.

Os três modelos propostos desenvolveram-se seguindo a mesma estrutura básica, diferenciando-se apenas os modelos 2 e 3 pela inclusão de associações distintas entre duas variáveis. Portanto, incluiu-se no modelo 2 a associação entre remuneração/recompensas e motivação; enquanto que, no modelo 3, tal associação envolveu as variáveis remuneração/recompensas e comprometimento. Os modelos foram testados a fim de se identificar, do ponto de vista estatístico, aquele que gera os melhores resultados. Ao final da análise, instituiu-se o modelo 2 como aquele que permite as associações mais apropriadas, produzindo os melhores índices. Tal constatação foi possível por meio da realização de uma pesquisa quantitativa em cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, envolvendo uma amostra aproximada de 441 respondentes.

De acordo com os resultados levantados, pressupõe-se que a motivação é mais fortemente determinada pelas recompensas do que pelos valores (características pessoais) dos indivíduos. Embora o modelo 1 permita a averiguação de que os valores afetam as atitudes dos indivíduos, levando-os a se motivarem de maneira distinta, de acordo com suas crenças e convicções, a partir do momento que o componente remuneração/recompensas foi introduzido na análise do modelo 2, os valores perderam significativamente a relevância como propulsores da motivação dos indivíduos. É importante mencionar, todavia, que os valores conseguem explicar a motivação dos empregados, porém a remuneração/recompensas apresentam um maior efeito se explicar a motivação, se comparada aos valores, ou seja, a remuneração/recompensas produzem um impacto mais relevante na motivação dos indivíduos do que os valores.

Outra importante constatação é que a motivação dos indivíduos tem impactos distintos no tipo

de comprometimento a ser estabelecido com a organização. O comprometimento, por sua vez, direciona os empregados a diferentes níveis de desempenho. Portanto, as empresas, inseridas em ambiente de demasiada competitividade e globalização devem adotar novas formas de gestão que priorizem o empregado, buscando compreender seus anseios e aspirações, bem como os fatores que permitem impulsionar seu o nível de motivação e comprometimento. O patrimônio humano, sem dúvida, constitui um dos recursos mais importantes de qualquer organização e, certamente, essa afirmação não é nenhuma novidade no campo da administração. Todavia, se as empresas objetivam se destacar no ambiente competitivo, precisam rapidamente começar a compreender os profissionais que a compõem, identificando as razões que os levam a se motivar e comprometer no ambiente de trabalho. Trata-se de uma tarefa árdua, uma vez que as pessoas são diferentes e se motivam por razões distintas.

Visando à compreensão do que direciona pessoas diferentes a se comprometerem no trabalho, foi aplicada à amostra coletada a técnica de análise de agrupamentos, em que os elementos da amostra são divididos em grupos heterogêneos entre si, nos quais seus membros compartilhem valores homogêneos. Portanto, a determinação dos grupos partiu da identificação de indivíduos com valores similares. A técnica de análise de clusters permitiu a delimitação de grupos (clusters) heterogêneos, representados conforme denominação a seguir: sociáveis, orientados à família, busca pelo prazer, autocentrados e materialistas. Cada grupo se relaciona de maneira distinta com as variáveis do modelo.

Os sociáveis são aqueles que apresentam os maiores índices de motivação social, comprometimento instrumental e alcance de metas como medida de desempenho autoavaliado. O grupo agrega, possivelmente, os indivíduos que estão mais voltados para os relacionamentos interpessoais do que para o trabalho propriamente dito.

O cluster dos indivíduos orientados à família tende a apresentar motivação direcionada pela tarefa e comprometimento voltado para o envolvimento afetivo com a organização. Para os membros desse grupo, a satisfação com as recompensas engloba as de natureza não-monetária e o alcance de metas são os itens mais relevantes.

O grupo representado pelos indivíduos em busca do prazer consiste naquele que apresenta os valores mais significativos em um número superior de variáveis comparado aos demais. Exibem as maiores medidas de comprometimento afetivo, normativo e com a carreira, além

dos maiores índices de satisfação com as recompensas não-monetárias e monetárias, prevalecendo a primeira sobre a segunda. São indivíduos orientados pela motivação pela tarefa e pela justiça. O desempenho autoavaliado se destaca pelas Promoções e aumentos, em relação aos outros grupos. De acordo com as informações expressas, o grupo representa aqueles indivíduos que buscam o prazer no trabalho e por isso poderiam desenvolver uma tendência em optar por opções profissionais que permitam a concretização desses objetivos. Possivelmente são pessoas que acabam detendo de um maior poder sobre suas carreiras, estando mais susceptíveis às mudanças quando elas permitem a realização de uma atividade prazerosa, fato que justificaria os altos níveis de motivação e comprometimento. Além disso, corresponde ao grupo que apresenta as medidas de satisfação com as recompensas não-monetárias e monetárias.

O quarto grupo, caracterizado pelos indivíduos autocentrados, é representado por pessoas com baixo nível de afiliação. Tendem a se motivar pela tarefa e a desenvolver comprometimento instrumental, quando comparado aos demais grupos. A satisfação com as recompensas engloba aquelas de natureza não-monetária. Quanto ao desempenho, destaca-se pelas Reclamações/conflitos, em relação aos outros grupos.

Finalmente, o último cluster compreende os indivíduos materialistas, que apresentam as menores medidas de harmonia e transcendência, benevolência e afeição e sensibilidade. São relativamente motivados pelo social, não apresentando índices significativos no quesito motivação, nem comprometimento, se comparado aos demais grupos. Acredita-se que o seu comprometimento esteja direcionado ao desenvolvimento do comprometimento instrumental. O grupo se encontra relativamente satisfeito com as recompensas de natureza não-monetária, porém consiste no grupo menos satisfeito com as recompensas monetárias. Isso pode demonstrar que o grupo se encontra distante de alcançar os objetivos de remuneração financeira.

Diante do exposto, pode-se concluir que grupos de indivíduos com valores similares, porém distintos entre si, tendem a se motivar e se comprometer por razões diferentes, em níveis variados. Tal revelação indica que as organizações, a partir do momento que conhecerem os valores e as aspirações de seus empregados, poderão identificar neles determinadas tendências de comportamento. Indivíduos com valores distintos tendem a se comportar de maneira diferente diante das variáveis estudadas. A maneira como eles se comportam produz

significativo impacto em seu desempenho e, conseqüentemente, na performance das organizações.

As limitações desta pesquisa envolvem o tamanho e o perfil da amostra, as características do tipo de pesquisa realizada e o modelo proposto. Sugere-se, para pesquisas futuras, a utilização de amostra maior, envolvendo quantidade superior de respondentes. Além disso, poder-se-ia realizar uma pesquisa incluindo o quesito personalidade, a fim de identificar as relações existentes entre os construtos e os diferentes tipos de personalidades . Seria interessante a realização da pesquisa com um segmento de mercado em específico, a fim de identificar de que maneira os indivíduos relacionados ao tipo de segmento em questão se comportam diante das variáveis apresentadas. Além disso, a inclusão de uma abordagem qualitativa possibilitará a análise aprofundada das variáveis. A investigação pode ainda ser realizada ao longo de determinado período, caracterizando um estudo longitudinal, de modo a identificar o comportamento dos indivíduos frente às variáveis ao longo do percurso. Nesse caso, o desempenho seria, provavelmente, melhor avaliado, uma vez que requer uma avaliação ao longo de tempo. Outra sugestão consiste na realização de uma pesquisa dividida em duas etapas, sendo a primeira através de um estudo exploratório e a segunda por meio de um estudo confirmatório, onde seria incluído a técnica de análise de agrupamentos (segmentos). Por fim, a inclusão de novas variáveis ao modelo possibilitaria o aprofundamento do estudo, mediante a interação de outros construtos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, S.; WERKEMA, M. C. **Análise de regressão**: como entender o relacionamento entre as variáveis de um processo. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni – UFMG, 1996. (v.7 série Ferramentas da qualidade)
- ALLEN, N. J; MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ARBUCKLE, J. L. & WORTHKE, W. **AMOS 4.0 users guide**. SPSS: EUA, 1999.
- ARMSTRONG, M. **A handbook of employee reward management and practice**. 2 ed. London, Philadelphia, PA: Kogan Page, 2007.
- BABBIE E. **Metodologia de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 1, p. 63-69, 2004.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quartely**, v. 36, n. 3, p. 421-458, sept., 1991.
- BAGOZZI, R.P., HEATHERTON, T.F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. **Structural Equation Modeling**, 133, p. 35-67, 1994.
- BAGOZZI, Richard P. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error; a coment. **Journal of Marketing Reserach**, v. 18, p. 375-381, 1988.
- BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel Affonso de Sá (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 279-298, 2001.
- BARUCH, Y. The rise and fall of organizational commitment. **Human Systems Management**, v. 17, p. 135-143, 1998.
- BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BEARDEN, William O.; NETEMEYER, Richard G., 1956-. **Handbook of marketing scales**: multi-item measures for marketing and consumer behavior research. 2 ed. Thousand Oaks: SAGE, 1998.
- BERRIDGE, K. Motivation concepts in behavioral neuroscience. **Physiology & Behavior**, v. 81, p. 179-209, 2004.
- BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do consumidor**. Trad. Eduardo Teixeira Ayrosa (Coord.) 9 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.
- BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: John Willey & Sons, 1989.

- CALDWELL, D.; CHATMAN, J.; O'REILLY, C. Building organizational commitment: a multifirm study. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 245-261, 1990.
- CAMARA, Pedro. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos**. 2 ed. rev. aum. Lisboa: Dom Quixote, 2006.
- CARSON, K.; CARSON, P. Career Entrenchment: a quiet march toward occupational death? **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p. 62-74, 1997.
- CHURCHILL, G. IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 8 ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.
- DECONINCK, J.; BACHMANN, D. The Impact of Equity Sensitivity and Pay Fairness on Marketing Managers Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions. **Marketing Management Journal**, v. 17, p. 134-141, 2007.
- DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p.145-173, 1994
- FEDOR, D.; CALDWELL, S.; HEROLD, D. The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. **Personnel Psychology**, v. 59, p. 1-29, 2006.
- 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., and BOOKSTEIN, F., 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., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, Feb. 1981.
- GALLAGHER, D.; PARKS, J. I Pledge thee my troth... contingently: commitment and the contingent work relationship. **Human Resource Management Review**. v. 11, p. 181-208, 2001.
- GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, [s.n], p. 186-192, may 1988.
- HAENLEIN, M., KAPLAN, A.M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis, **Understanding statistics**, v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM R., BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative frame. **Psychological Bulletin**, v. 131, p. 241-259, mar. 2005.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees?, v. 81, p. 86-96, 2003.
- JAROS, Stephen et al. Effects of calculative, affective and moral commitment on the turnover process: evaluation of three structural equations models. **Academy of Management Journal**, v. 36, p. 220-224, 1993.
- JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFFO, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research.

- Journal of consumer research**, v.30, p. 201-217, 2003.
- JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. *LISREL*[®] 7 **A guide to the program and applications**. 2 ed. Uppsala, Sweden. SPSS. Inc, 1989.
- JENSEN, Doug; MCMULLEN, Tom; STARK, Mel. **The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for – and from – your employees**. New York: Amacom, 2007.
- KAHLE, L.; BEATTY, S.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life styles (VALS). **The Journal of Consumer Research**, v. 13, p. 405-409, 1986.
- KAMAKURA, W; NOVAK, T. Value System Segmentation: exploring the meaning of LOV. **Journal of Consumer Research**, v. 19, p. 119-131, 1992.
- KELLOWAY, E.K. **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998
- LAWLER III, Edward E. **Rewarding excellence: paying strategies for the new economy**. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.
- LAHIRY, S. Building commitment through organizational culture. **Training and Development**, p. 50-52, abr. 1994.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. Trad. Albertinho Pinheiro Junior e Ernesto D'Órsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- LIKERT, Rensis. **A organização humana**. Trad. Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.
- LIU, S. An analysis of the concept of organizational commitment. **Nursing Fórum**, v. 43, n. 3, p. 116-124, jul./set. 2008.
- LOCKE, E. Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task goals and knowledge. **Applied Psychology: an internal review**, v. 49, p. 408-429, 2000.
- LOCKE, E. Personnel attitudes and motivation. **Annual Review of Psychology**, v. 26, p. 457-480, 1975.
- LOCKE, E.; LATHAM, G. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.
- LOCKE, E.; LATHAM, G. Work Motivation and Satisfaction: light at the end of the tunnel. **Psychological Science**, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.
- MACKENZIE, Scott B. Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, 28, n. 1 p.159-166, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASLOW, A. **Introdução à Psicologia do Ser**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca Ltda, [19--].
- MEYER, J. P.; ALLEN, N.J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

- MEYER, J.; BECKER, T.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 991-1007, 2004.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 299-326, 2001.
- MOHAMED, F.; TAYLOR, G; HASSAN, A. Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, n. 4, p. 512-529, 2006.
- MINGOTTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- MONTICELLI, Regina. As mudanças na forma de remuneração nas organizações. **Revista Científica do Imapes**, Sorocaba, v. 5, n. 5, p. 35-37, 2007.
- MOOIJART, A. MONTFORT, K. V. Statistical power in PATH models for small sample sizes. In: MONTFORT, K. V. et al. **Recent developments on structural equation models**, Kluwer Academic, p.1-11, 2004.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- MULAIK. Stanley A.; JAMES, Lawrence R. **Objectivity and reasoning in science and structural equation modeling**. In: HOYLE, Rick H (Ed). **Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications**. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 7, p. 118-137.
- NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and applications**. SAGE, 2003.
- NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.
- NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric Theory**. 3 ed. New York: McGrawHill, 1994.
- O'DRISCOLL, M.; RANDALL, D. Perceived organizational support, satisfaction with rewards and employee job involvement and organizational commitment. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, n. 2, p. 197-209, 1999.
- PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais – Complementaridade do SPSS**. 2 ed. Lisboa, 2000.
- PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. R. **Behaviour in Organizations**. New York: McGrawHill, 1975.
- PUGH, D.; HICKSON, D. **Os teóricos das organizações**. São Paulo: Qualitymark, 2004.
- RANDALL, D. Commitment and the organization: the organization man revisited. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 3, p. 460-471, 1987.
- RANDALL, D.; O'DRISCOLL, M. Affective *versus* Calculative Commitment: humans resources implications. **The Journal of Psychology**, v. 137, n. 5, p. 606-617, 1997.
- REIS NETO, M. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho**. 2004. 288 f. Tese (Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- REGO, Arminio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: **Anais...** Enanpad, 26, Salvador: Anpad, 2002.
- ROBERT, P. **Le petit Robert**. Montréal: Les Dictionnaires Robert, Canada, 1989.
- ROKEACH, M.; REGAN, J. The role of values in the counseling situation. **Personnel & Guidance Journal**, v. 58, p. 576-582, 1980.
- SCHWARTZ, S. A Theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An international review**, v. 48, p. 23-47, 1999.
- SIMPSON, L. What is the purpose for your life? A sequel to a humanist perspective Abraham Maslow's purpose for your life. **Essays in the Philosophy of Humanism**. Disponível em <<http://www.essaysinhumanism.org/05simpson.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2009.
- SPECTOR, P. E. **Summated rating scale construction**: an introduction. London: Sage, 1992.
- SOMERS, M.; BIRNBAUM, D. Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. **Public Personal Management**, v. 29, n. 3, p. 353-364, 2000.
- STEEL, P.; KONIC, C. Integrating theories of motivation. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 889-913, 2006.
- STEERS, R.; MOWDAY, R.; SHAPIRO, D. The future of work motivation theory. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.
- STEPHENS, R.; DAWLEY, D.; STEPHENS, D. Commitment on the board: A model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance. **Journal of Managerial Issues**. v. 16, n. 4, p. 483-504, 2004.
- SULLIVAN, J. Three roles of language in motivation theory. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 1, p. 104-115, 1988.
- TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.
- TOMANARI, S. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilos de vida (segmentação psicográfica): um estudo exploratório**. 2003. 464 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.
- WILKINSON, H.; ORTH, C.; BENFARI, R. Motivation theories: an integrated operational model. **Sam Advanced Management Journal**, v. 51, p. 24-31, 2001.
- WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (Org.). **Remuneração e carreira**: por habilidades e por competências. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WORLDATWORK (ORGANIZATION). **The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards:** a comprehensive guide for HR professionals. Hoboken, N. J.: J. Wiley, c2007.

APÊNDICE A

Valores *versus* Autores *versus* Definições

VARIÁVEIS	AUTORES	AFIRMAÇÕES
VALORES	ROKEACH E REGAN, 1980.	Os valores podem ser interpretados como aquilo que se refere aos comportamentos e cursos de ações desejáveis, empregados como normas e critérios que conduzem os indivíduos a determinadas ações.
COMPROMETIMENTO	SCHWARTZ, 1999.	Os valores podem ser caracterizados como aquilo que o indivíduo concebe como desejável com relação a determinados aspectos da vida, que, por sua vez, direciona suas ações, permite a avaliação de pessoas e eventos e, por fim, justifica suas ações e avaliações.
	MOWDAY <i>et al.</i> , 1979, p. 226.	“... uma relativa força de identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica”.
	WIENER, 1982, p. 421.	“... um total de pressões padronizadas levando a atuar de forma a alcançar os objetivos e interesses da organização”.
	O'REILLY; CHATMAN, 1986, p. 493.	“... a atração psicológica sentida por uma pessoa pela organização; isto irá refletir no nível com que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização”.
RECOMPENSAS	MATHIEU; ZAJAC, 1990, p. 171.	“... uma união ou ligação do indivíduo com a organização”.
	CAMARA, 2006, p. 87.	O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.
MOTIVAÇÃO	ARMSTRONG, 2007, p. 120.	Define-se motivação partindo do entendimento inicial do substantivo “motivo”. Na sua compreensão, “um motivo é a reação de se fazer alguma coisa – de se mover em uma determinada direção”.
	ARMSTRONG,	A Teoria da Motivação se preocupa em

2007.

LOCKE, 2000.

identificar o que move as pessoas a cometerem determinadas atitudes, ou seja, o que as direciona a fazerem o que fazem, investigando os aspectos que influenciam seus comportamentos.

A motivação direciona as ações, ou seja, orienta a atenção dos indivíduos às ações que deverão ser adotadas frente a diversas situações vivenciadas, afetando a escolha dos aspectos em que o indivíduo deverá tomar decisões em dados momentos.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA Nº _____

Esta pesquisa se destina a um estudo acadêmico sobre o tema comprometimento no trabalho e satisfação com a remuneração e está sendo conduzida no âmbito do Programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

A seguir apresentaremos algumas frases que expressam coisas que são importantes na vida das pessoas. Comparativamente às outras pessoas, como você se avalia nos seguintes atributos:

- LOV (KAHLE): Questões 1, 2, 16, 10, 11, 12, 9, 15
- RVS (ROKEACH): Questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 17 a 34
- Desenvolvido pela autora, a partir do conteúdo exposto: Questões 35 e 36

Muito menos do que os outros →

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

 ← Muito mais do que os outros

Atributos (Valores de vida)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tenho uma vida excitante										
2. Tenho uma vida de diversão e prazer										
3. Sinto-me livre										
4. Sou feliz										
5. Tenho uma vida confortável										
6. Estou em paz com o mundo										
7. Tenho harmonia interior										
8. Tenho uma religiosidade (busco a salvação na vida)										
9. Tenho auto-estima										
10. Sinto-me auto-realizado										
11. Sinto-me respeitado pelos outros										
12. Sinto-me seguro (proteção contra assaltos etc.)										
13. Sinto segurança em minha família										
14. Sou ligado a minha família										
15. Sou ligado a um grupo social										
16. Tenho amizades verdadeiras										
17. Sou recolhido socialmente										
18. Trato as pessoas com igualdade										
19. Sou educado com as pessoas										
20. Sou generoso										
21. Tenho um amor maduro (verdadeiro)										
22. Sou amoroso										
23. Busco conhecimento										
24. Sou capaz de fazer as coisas / de realizar coisas										
25. Sou responsável pelo que faço										
26. Sou corajoso										
27. Sou criativo (imaginativo)										
28. Penso de maneira lógica, racional										
29. Sou detalhista										
30. Sou rápido										
31. Minhas emoções afetam minha maneira de agir										
32. Tenho ambição										
33. Sou obediente										
34. Sou independente										
35. Sou focado em dinheiro										
36. Sou focado em bens materiais										

Ordene agora os principais atributos (valores de vida) relacionados acima, segundo o grau de importância para você atualmente. Comece pelo mais importante. Não é necessário ordenar todos os itens acima.

64. Estou satisfeito com o reconhecimento recebido pelo meu desempenho.																			
65. Estou satisfeito com os elogios que recebi pelo meu desempenho.																			
66. Estou satisfeito com a autonomia que tenho.																			
67. Estou satisfeito com os meus relacionamentos profissionais.																			
68. Estou satisfeito com meu crescimento profissional.																			
69. Estou satisfeito com o aprendizado que meu trabalho me proporciona.																			
70. Estou satisfeito com os benefícios que recebi.																			
71. De maneira geral, estou satisfeito com as recompensas que recebo pelo meu desempenho profissional.																			

Por favor, avalie as afirmações abaixo com a seguinte escala:

- Instrumentalidade (VROOM): Questão 72
- Expectativa (VROOM): Questão 73
- Equidade (ADAMS): Questão 74
- Confiança, Camaradagem e Orgulho (LEVERING): 75 a 77
- Entusiasmo pelo Trabalho (VROOM, LAWLER III, OUTROS): 78
- Desafio Profissional (LOCKE, LAWLER III): Questão 80
- Motivação em Geral (VROOM, LAWLER III, OUTROS): 82
- Desenvolvido pela autora, a partir do conteúdo exposto: Questões 79 e 81

Discordo plenamente →

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

 ← Concordo plenamente

Motivação no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio.										
73. Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo.										
74. Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles.										
75. Existem regras justas na relação com as pessoas no meu trabalho.										
76. No meu trabalho, a empresa respeita as pessoas (“ há jogo limpo”).										
77. Tenho orgulho do que faço no trabalho.										
78. Estou muito entusiasmado com o que faço (conteúdo do cargo que exerço).										
79. Desenvolvo no meu trabalho os relacionamentos profissionais que me interessam.										
80. Vejo nas metas do meu trabalho um grande desafio profissional que me atrai.										
81. Estou me realizando com o que faço no trabalho.										
82. De maneira geral, sempre tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo no trabalho.										

- Metas (LOCKE): Questão 83
- Desafio Profissional (MASLOW, HERZBERG, ALDEFER): Questão 84
- Conteúdo do Cargo e Tarefa (MASLOW, HERZBERG, ALDEFER): Questão 85
- Necessidade de Afiliação (MCCLELLAND, ALDEFER): Questão 86
- Dinheiro (LAWLER III e PARCEIROS): Questão 87
- Reconhecimento (MASLOW, ALDEFER): Questão 88
- Realização (MCCLELLAND, MASLOW): Questão 89
- Poder (MCCLELLAND): Questão 90

O que mais o motiva no trabalho?

Marque uma única opção com um “x” na coluna da direita. Se você se motivar ao mesmo tempo por mais de um dos fatores apresentados abaixo, marque o “x” no quadro da opção número 93 e escreva o número dos fatores que o motivam no espaço disponível

83. Alcançar ou superar metas desafiadoras. “Quebrar o próprio recorde”	
84. Ser o melhor da equipe naquilo que você faz	
85. Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo	
86. Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	
87. Ganhar dinheiro	
88. Ser reconhecido pelos colegas e superiores	
89. Realizar as tarefas que eu gosto do princípio ao fim. Ver que trabalho é útil	

90. Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder	
91. Outras (especificar)	
92. Motivo me igualmente pelo descrito nos seguintes números acima (especificar):	

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

A medida de **desempenho** foi criada a partir dos autores referenciados no trabalho. Algumas, no entanto, foram indicadas pela autora do projeto.

Nunca →

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

 ← Sempre

↓ Não sei ou não se aplica

Com que frequência você ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
93. Reconhece que seu trabalho contribuiu para o alcance dos objetivos da empresa											
94. Cumpriu as tarefas dentro dos prazos estabelecidos											
95. Alcançou as metas que lhe foram estabelecidas											
96. Reconhece que suas tarefas contribuíram para a obtenção dos resultados da empresa											
97. Recebeu tarefas especiais para realizar											
98. Recebeu reclamações pelo trabalho que executou											
99. Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de maneira diferente da que fez											
100. Teve conflitos profissionais no trabalho											

101. Comparativamente aos seus colegas de trabalho, qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelo seu desempenho atual: _____

102. Quantas vezes você foi demitido nos últimos 12 meses: _____

103. Quantas vezes você foi promovido (mudou de cargo ou função) nos últimos 12 meses: _____

104. Quantas vezes você recebeu aumento salarial por merecimento nos últimos 12 meses: _____

105. Quantas vezes você mudou de emprego nos últimos 12 meses: _____	
Caso tenha mudado de emprego nos últimos 12 meses, marque uma das opções abaixo que melhor ilustre a situação vivenciada:	
a. Mudança para um salário melhor, na mesma função ou equivalente	
b. Mudança para um salário melhor, em função diferente à anterior	
c. Mudança para um salário igual	
d. Mudança para um salário pior (Caso de recolocação após demissão)	
e. Outras (especifique):	

Dados Pessoais:

106. Sexo: _____ 1 – Feminino 2 – Masculino

107. Qual a sua idade? _____ anos

108. Qual é o seu estado Civil? _____ 1 – Solteiro 2 – Casado 3 – Separado/divorciado 4 – Viúvo

109. Quantos filhos você tem? (Atenção: colocar 0 (zero), caso não tenha filhos) _____

110. Qual o seu grau de escolaridade? _____

1 – Graduação 2 – Pós-graduação 3 – Mestrado 4 – Doutorado

Dados Ocupacionais:

111. Você trabalha... _____ 1 – Em uma empresa 2 – É trabalhador autônomo 3 – É profissional liberal (curso superior)

112. Em qual setor trabalha? _____ 1 – Indústria 2 – Comércio 3 – Serviços

113. Você ocupa algum cargo de chefia? _____ 1 – Sim 2 – Não

114. Há quanto tempo? _____ 1 – Menos de 1 ano 2 – De 1 a 2 anos 3 – Acima de 2 a 3 anos 4 – Mais de 3 anos

115. Qual o seu tipo de remuneração? _____

1 – Somente Fixa 2 – Somente Variável 3 – Fixa e Variável

116. Qual é a sua faixa salarial? _____

1 – Até 1 salário mínimo (até R\$ 465,00)

2 – Acima de 1 até 2 salários mínimos (De R\$ 466,00 a R\$ 930,00)

3 – Acima de 2 até 3 salários mínimos (De R\$ 931,00 a R\$ 1.395,00)

4 – Acima de 3 até 4 salários mínimos (De R\$ 1.396,00 a R\$ 1.860,00)

5 – Acima de 4 até 5 salários mínimos (De R\$ 1.861,00 a R\$ 2.325,00)

6 – Acima de 6 até 10 salários mínimos (De R\$ 2.326,00 a R\$ 4.650,00)

7 – Acima de 10 até 20 salários mínimos (De R\$4.650,00 a R\$9.300,00)

8 – Acima de 20 salários mínimos (mais de R\$9.301,00)

117. Há quanto tempo você está na ocupação atual? _____

1 – Até 2 ano 2 – De 2 a 5 anos 3 – De 6 a 10 anos 4 – De 11 a 20 anos 5 – de 21 a 25 anos 6 – Mais de 25 anos

APÊNDICE CIndicador *versus* Construto

INDICADOR	CONSTRUTO FINAL
Q1	Hedonismo
Q2	Hedonismo
Q3	Harmonia & Transcendência
Q4	Harmonia & Transcendência
Q5	Harmonia & Transcendência
Q6	Harmonia & Transcendência
Q7	Harmonia & Transcendência
Q8	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q9	Harmonia & Transcendência
Q10	Harmonia & Transcendência
Q11	Harmonia & Transcendência
Q12	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q13	Apego familiar
Q14	Apego familiar
Q15	Afiação
Q16	Afiação
Q17	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q18	Benevolência
Q19	Benevolência
Q20	Benevolência
Q21	Afeição e sensibilidade
Q22	Afeição e sensibilidade
Q23	Desafio
Q24	Desafio
Q25	Desafio
Q26	Desafio
Q27	Racionalidade
Q28	Racionalidade
Q29	Racionalidade
Q30	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q31	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q32	Materialismo
Q33	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q34	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q35	Materialismo

Q36	Materialismo
Q38	Comp. Afetivo
Q39	Comp. Afetivo
Q40	Comp. Afetivo
Q41	Comp. Afetivo
Q42	Comp. Afetivo
Q43	Comp. Instrumental
Q44	Comp. Instrumental
Q45	Comp. Instrumental
Q46	Comp. Instrumental
Q47	Comp. Instrumental
Q48	Comp. Normativo
Q49	Comp. Normativo
Q50	Comp. Normativo
Q51	Comp. Normativo
Q52	Comp. Normativo
Q53	Comp. Normativo
Q54	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q55	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q56	Comp. Carreira
Q57	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q58	Comp. Carreira
Q59	Comp. Carreira
Q60	Comp. Carreira
Q61	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q62	Recompensas monetárias
Q63	Recompensas monetárias
Q64	Recompensas monetárias
Q65	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q66	Recompensas não monetárias
Q67	Recompensas não monetárias
Q68	Recompensas não monetárias
Q69	Recompensas não monetárias
Q70	Recompensas não monetárias
Q71	Recompensas monetárias
Q72	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q73	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q74	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q75	Motivação pela justiça
Q76	Motivação pela justiça

Q77	Motivação pela justiça
Q78	Motivação pela tarefa
Q79	Motivação pela tarefa
Q80	Motivação pela tarefa
Q81	Motivação pela tarefa
Q82	Motivação pela tarefa
Q83	Motivação pela tarefa
Q84	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q85	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q86	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q87	Motivação social
Q88	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q89	Motivação social
Q90	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q91	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
Q94	Alcance de metas
Q95	Alcance de metas
Q96	Alcance de metas
Q97	Alcance de metas
Q98	Alcance de metas
Q99	Reclamações/conflitos
Q100	Reclamações/conflitos
Q101	Reclamações/conflitos
Q102	Alcance de metas
Q104	Promoções e aumentos
Q105	Promoções e aumentos
Q106.1	Exlcuido pelas análises de confibailidade e validade
