

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresarias – FACE
Mestrado em Administração

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES, DO TIPO DE
REMUNERAÇÃO E DAS METAS SOBRE O DESEMPENHO
INDIVIDUAL: um experimento em uma IES em Minas Gerais.**

Bruno Resende De Conti

Belo Horizonte
2015

Bruno Resende De Conti

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES, DO TIPO DE
REMUNERAÇÃO E DAS METAS SOBRE O DESEMPENHO
INDIVIDUAL: um experimento em uma IES em Minas Gerais.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura –, na área de concentração Gestão Estratégica de Organizações, na linha de pesquisa Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

**Belo Horizonte
2015**

C762i Conti, Bruno Resende De.
A influência dos valores, do tipo de remuneração e das metas sobre o desempenho individual: um experimento em uma IES em Minas Gerais. / Bruno Resende De Conti. – Belo Horizonte, 2015.

87 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Desempenho – Estudo de casos. 2. Valores – Estudo de casos.
3. Salários – Estudo de casos. I. Reis Neto, Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.3.054.8



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada " **A Influência dos valores, do tipo de remuneração e das metas sobre o desempenho individual: um experimento em uma IES em Minas Gerais** " de autoria do aluno Bruno Resende de Conti aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório - Faculdade Novos Horizontes

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de novembro de 2015.

Ao meu pai, Adalberto de Conti.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

À minha mãe, pela educação, pelo amor e pelo exemplo de vida.

A toda minha família, em especial à minha esposa e aos meus filhos.

Ao meu orientador, professor Dr. Mário Reis.

Aos alunos e funcionários que participaram desta pesquisa.

RESUMO

Buscar maneiras de aumentar o desempenho dos funcionários é uma questão de grande interesse para as organizações. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo principal analisar os efeitos dos valores pessoais, do tipo de remuneração e das metas sobre o desempenho dos indivíduos e a influência dos valores pessoais na escolha da remuneração e no desempenho por meio de um experimento com a utilização de teste com anagramas. Para a pesquisa, foi realizado um experimento com alunos e funcionários de uma universidade particular em Minas Gerais. A análise dos dados foi realizada por meio de um modelo marginal log-linear de Liang e Zeger (1986) com o auxílio do *software* R. Os resultados obtidos sinalizam que o tipo de remuneração e a utilização de metas não tiveram influência sobre o desempenho dos indivíduos, mas os indivíduos que escolheram a remuneração variável, que se baseia no desempenho, apresentaram um resultado 29% maior do que os indivíduos que escolheram a remuneração fixa. Os indivíduos do gênero masculino tiveram um desempenho 25,9% maior que os de gênero feminino e os indivíduos que já haviam feito atividades com anagramas tiveram um desempenho 19% superior aos indivíduos que nunca haviam feito esse tipo de atividade. Os indivíduos com um maior grau de benevolência apresentaram um desempenho 14% pior. A experiência adquirida pelos indivíduos durante o experimento foi determinante para que parte deles mudasse sua preferência pelo tipo de remuneração, demonstrando que houve uma busca do equilíbrio entre a remuneração e o seu desempenho em função da sua habilidade, comprovando que o desempenho também influencia a escolha pelo tipo de remuneração.

PALAVRAS-CHAVE: Valores pessoais. Remuneração variável. Metas. Valores. Desempenho.

ABSTRACT

Seek ways to increase the performance of the employees is a matter of great interest to organizations. Thus, this work had as main objective to analyze the effects of personal values, the type of remuneration and of the goals on the performance of individuals and the influence of personal values in choosing the remuneration and performance through an experiment with the use of test with anagrams. For the survey, was conducted an experiment with students and staff of a private University in the State of Minas Gerais. Data analysis was performed by means of a marginal log-linear model of Liang and Zeger (1986) with the aid of the R software. The results obtained indicate that the type of remuneration and the use of targets had no influence on the performance of individuals, but individuals who have chosen the variable remuneration, which is based on performance, presented a result 29% higher than the individuals who choose the standard fee. The male individuals had a 25.9% higher performance than the female gender and individuals who had done activities with anagrams had a 19% performance superior to individuals who had never done this type of activity. Individuals with a greater degree of goodwill presented a 14% worse performance. The experience gained by individuals during the experiment was crucial to that part of them changed their preference for type of remuneration, demonstrating that there was a search for balance between remuneration and performance on the basis of their ability, proving that performance also influences the choice by the type of remuneration.

KEYWORDS: Personal values. Pay for Performance. Goals. Values. Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de desempenho	28
Figura 2 – Rodadas com remunerações fixa e variável	42
Figura 3 – Rodadas com remunerações fixa e variável com a utilização de metas de resultado	42

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Log linear	44
------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Barras representado as médias e os intervalos de 95% de confiança para os valores.....	47
Gráfico 2 – Escolha do tipo de remuneração (1ª ou 7ª rodada).....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Anagramas	39
Tabela 2 – Indicadores sobre valores.....	43
Tabela 3 – Análise descritiva das variáveis	45
Tabela 4 – Média, desvio-padrão e intervalo de 95% de confiança para os valores	47
Tabela 5 – Análise do resultado geral por rodada	48
Tabela 6 – Efeito dos valores pessoais sobre o desempenho.....	49
Tabela 7 – Análise da influência das variáveis socioeconômicas e gerais sobre o desempenho	50
Tabela 8 – Comparação das variáveis “atividades com anagramas”, “gênero” e “ocupação com relação ao grupo”	51
Tabela 9 – Comparação entre os tipos de remuneração RF e RFM x RV e RVM.....	52
Tabela 10 – Comparativo do resultado dos indivíduos por rodada e por tipo de remuneração.....	53
Tabela 11 – Comparação dos resultados dos indivíduos levando em consideração a escolha nas rodadas 1, 2, 7 e 8.....	53
Tabela 12 – Efeito da interação entre o grupo com e sem metas e da escolha do tipo de remuneração na primeira ou na sétima rodada sobre o desempenho dos indivíduos	54
Tabela 13 – Comparação do desempenho entre as rodadas conforme a escolha do tipo de remuneração (1ª ou 7ª rodada)	55
Tabela 14 – Comparação das rodadas entre os grupos com e sem metas.....	56
Tabela 15 – Comparação da escolha do tipo de remuneração entre a 1ª e a 7ª rodadas	57
Tabela 16 – Efeito das variáveis gerais sobre a escolha do tipo de remuneração	58
Tabela 17 – Desempenho dos indivíduos em relação à escolha do tipo de remuneração controlada pela variável “Já fez atividades com anagramas” e “Gênero”.....	59
Tabela 18 – Comparação do desempenho entre as rodadas conforme a escolha do tipo de remuneração (1ª ou 7ª rodada), controlando por “Gênero” e “Já fez atividades com anagramas”	60
Tabela 19 – Efeito dos valores pessoais sobre a escolha do tipo de remuneração	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

β	Letra grega utilizada para se referenciar aos coeficientes de uma regressão. A partir dos coeficientes da regressão, pode-se interpretar a relação de cada variável explicativa com a variável resposta.
D.P.	Desvio Padrão – É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.
E.R.C.	Existência Relacionamento e Crescimento
Exp(β)	Exponencial do coeficiente da regressão. Em uma regressão Log-Linear, a interpretação da relação de cada variável explicativa com a variável resposta pode ser feita a partir do exponencial do β ().
GEE	<i>Generalized Equations Estimating</i>
I.C – 95%	Intervalo de 95% de confiança. Um intervalo de confiança (IC) é um intervalo estimado de um parâmetro de interesse de uma população. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor, é dado um intervalo de estimativas prováveis. O intervalo de confiança no nível de 95% é comumente mais usado e significa que o resultado estará dentro daquele intervalo de 95 dos 100 estudos realizados hipoteticamente.
LOV	<i>List of Values</i>
O.R.: Odds Ratio	Razão de chances. É definida como a razão entre a chance de um evento ocorrer em um grupo e a chance de ocorrer em outro grupo. Uma razão de chances de 1 indica que a condição ou evento sob estudo é igualmente provável de ocorrer nos dois grupos. Uma razão de chances maior do que 1 indica que a condição ou evento tem maior probabilidade de ocorrer no primeiro grupo. Finalmente, uma razão de chances menor do que 1 indica que a probabilidade é menor no primeiro grupo do que no segundo.
ORT	Organização Racional do Trabalho
ProMES	<i>Productivity Measurement Enhancement System.</i>
P-valor	É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o valor-p é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um valor-p menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.
RF	Remuneração fixa
RFM	Remuneração fixa com metas
RV	Remuneração variável
RVM	Remuneração variável com metas
RVS	<i>Rokeach Values Survey</i>
SVS	<i>Schwartz Value Survey</i>
VALS	<i>Values and Life-Styles</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3 Justificativa.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Valores Pessoais	15
2.1.1 <i>Escalas de valores</i>	16
2.1.2 <i>Valores pessoais e a relação com o dinheiro e o trabalho</i>	19
2.2 Remuneração para o trabalho	20
2.2.1 <i>Tipos de Remuneração</i>	20
2.2.2 <i>Recompensas financeiras pelo trabalho</i>	21
2.2.3 <i>Motivação para o trabalho e a recompensa</i>	24
2.3 Metas	27
2.4 Desempenho	32
2.4.1 <i>Desempenho e recompensas</i>	33
3. METODOLOGIA.....	36
3.1 Classificação da pesquisa	36
3.2 População da pesquisa e definição da amostra.....	36
3.3 Hipóteses	37
3.4 Procedimento de coleta dos dados.....	38
3.5 Tratamento e análise dos dados	43
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 Análise descritiva da amostra.....	45
4.2 Análise estatística	48
5. DISCUSSÃO	62
6. CONCLUSÃO.....	66

REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	78
APÊNDICE B – QUADRO RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	82
APÊNDICE C – QUADROS PARA ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE....	83

1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre a motivação e o desempenho dos indivíduos atrelados às questões de remuneração, metas, benefícios e recompensas foram bastante discutidos por pesquisadores e profissionais da área de gestão (ADAMS, 1965; LOCKE; SHAW; SAARI; LATHAM, 1981; TUBBS, 1986; MENTO; STEEL; KARREN, 1987; VANCE; COLELLA, 1990; DUBRIN, 2003; ARMSTRONG, 2006; CAMARGOS; HELAL, 2007; CADSBY; SONG; TAPON, 2007; ORDÓÑEZ; SCHWEITZER; GALINSKY; BAZERMAN, 2008; DEREK; PANU; ANTTI, 2010).

O desempenho dos indivíduos é uma variável que assume grande importância diante de mercados altamente competitivos, por isso, as organizações têm buscado formas eficazes de premiar seus bons funcionários, acreditando que, com um quadro de funcionários mais capacitados e satisfeitos com sua remuneração, aumentam as chances das organizações atingirem seus objetivos e de maximizarem seus lucros. Segundo Wood e Picarelli (1999), destacam-se como as formas mais frequentes de remuneração a remuneração fixa ou funcional, a remuneração por habilidades, o salário indireto, a remuneração por competências, os planos de aposentadoria, a remuneração variável, a participação acionária, as gratificações e os prêmios por atingimento de metas.

Espera-se que um programa de remuneração, baseada ou não em metas, permeando todos os ambientes da organização, pode ser uma maneira de incentivar os funcionários a melhorarem seu desempenho e atingirem melhores resultados, o que poderia contribuir, de certa forma, para o sucesso das organizações.

Locke e Latham (2013) citam a importância do compromisso individual sobre aquilo que é imposto pela organização. Esse compromisso surge quando o indivíduo reconhece a importância daquilo que lhe é dado como meta e torna aquilo importante para ele.

Em contrapartida, programas de remuneração mal elaborados podem causar a perda de confiança dos funcionários nos seus dirigentes, piorando o clima organizacional, a motivação, o desempenho e o resultado (JENSEN, 2003; SCHWEITZER; ORDÓÑEZ; DOUMA, 2004).

Nesse sentido, importantes estudos revelam que a remuneração variável tanto pode motivar alguns quanto pode não significar nada para outros, pois a motivação está relacionada com a busca da satisfação das necessidades individuais, com base nos valores pessoais de cada um (MASLOW, 1954; VROOM, 1964; PORTER; LAWLER III, 1968;

ALDERFER, 1969; HACKMAN; OLDFHAM, 1976; HERZBERG, 1981; LAWLER, 2000; CAMARA, 2006; HESLIN E CAPRAR 2013; CAPELLEN *et al*, 2014).

Dessa forma, nesse ambiente de alta competitividade e diferentes tipos de organizações, cada uma com sua especificidade operacional e cultural e com diferentes tipos de remuneração, os valores pessoais de cada indivíduo podem assumir um papel determinante sobre o desempenho dos indivíduos no trabalho, pois, segundo Schwartz (1999), os valores pessoais determinam a ação.

Portanto, a influência dos valores pessoais, das metas e da remuneração sobre o desempenho dos indivíduos tem grande potencial para novos estudos, pois as organizações estão em constante busca pela melhoria dos resultados.

Foram encontrados diversos estudos que analisaram os construtos desempenho, metas e comportamento dos indivíduos por meio de experimentos em laboratório com utilização anagramas (VANCE; COLELLA, 1990; SCHWEITZER; ORDÓÑEZ; DOUMA, 2004; CADSBY; SONG; TAPON, 2007; ORDÓÑEZ; SCHWEITZER; GALINSKY; BAZERMAN, 2009), mas no Brasil esse tipo de experimento é escasso.

Neste experimento em laboratório será analisada a influência dos constructos valores pessoais, tipo de remuneração e as metas sobre o desempenho dos alunos e funcionários de uma instituição de ensino superior de Minas Gerais.

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: na primeira parte, é apresentada a introdução ao tema com a identificação da problemática do estudo, a justificativa e os objetivos gerais e específicos do trabalho.

Na segunda parte, é apresentado o referencial teórico do estudo, no qual são abordadas algumas teorias sobre valores pessoais, valores relacionados ao trabalho, tipos de remuneração, fatores motivacionais relacionados à remuneração, sistemas de metas e como essas variáveis podem influenciar o desempenho.

Na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos, população e amostra, método de coleta, bem como a análise e o tratamento dos dados.

Na quarta, são apresentados os resultados e as discussões da pesquisa e as conclusões. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e nos apêndices, os formulários utilizados e o quadro resumo das bases teóricas.

1.1 Problema de pesquisa

Diante dos questionamentos acerca do desempenho dos indivíduos, estar relacionado com a forma com que são remunerados, as metas e os valores pessoais, este trabalho tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **“Qual a influência dos valores pessoais, do tipo de remuneração e das metas no desempenho dos indivíduos?”**.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as influências sobre o desempenho a partir das relações entre os valores, a preferência pelo tipo de remuneração e as metas estabelecidas, por meio de um experimento com alunos e funcionários em uma instituição de ensino superior em Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- 1) identificar a influência dos valores pessoais na escolha do tipo de remuneração e no desempenho;
- 2) identificar a influência do tipo de remuneração, fixa e variável, no desempenho dos indivíduos;
- 3) identificar o efeito das metas no desempenho dos indivíduos.

1.3 Justificativa

Mesmo diante dos diversos estudos sobre a influência da remuneração variável e do sistema de metas no desempenho dos funcionários, como, Lawler (1971, 1990), Rynes e Lawler (1983), Rynes, Schwab e Heneman (1983), Gomez-Mejia e Welbourne (1988), Vance e Colella (1990), Zenger (1992), Lazear (1986, 1999, 2000), Jensen (2003) e Cadsby, Song e Tapon (2007), este estudo se justifica academicamente, principalmente, pelo fato de estudar a relação entre as variáveis “valores pessoais”, “remuneração”, “metas” e “desempenho” através de um experimento em laboratório com a utilização de testes com anagramas. Observa-se que não foi encontrada, nos registros científicos brasileiros, qualquer análise integrada dos referidos constructos por meio de um experimento com a utilização de anagramas.

Em um mundo capitalista, a remuneração assume um papel fundamental, para que os indivíduos possam satisfazer suas ambições nos contextos profissional e pessoal. De qualquer forma, a remuneração pode ter grande importância para alguns indivíduos como pode ter pouca importância para outros, dependendo dos valores pessoais e das ambições de cada um.

Mesmo tendo conhecimento da importância desse assunto, o que se vê na prática são organizações que não têm em foco a questão do desenvolvimento profissional e, muito menos, que possuem políticas claras de remuneração atrelada ao desempenho.

Segundo Armstrong (2006), a remuneração atrelada ao desempenho pode desempenhar o papel de atrair, motivar, desenvolver e reter os profissionais que se destacam, cujas competências e capacidades diferenciam dos demais.

Nesse sentido, este estudo tem grande importância no ambiente empresarial, pois os resultados deste trabalho buscam mostrar a influência dos valores pessoais, do tipo de remuneração e das metas no desempenho dos indivíduos, bem como a influência dos valores pessoais sobre a escolha da remuneração e no desempenho. Com isso, espera-se que este estudo seja um incentivador para as organizações e seus gestores buscarem alternativas de remuneração que possam vir a atrair, motivar e melhorar o desempenho dos seus funcionários.

Portanto, tem-se a expectativa de que os resultados deste experimento possam gerar importantes contribuições nos campos acadêmico e empresarial, possibilitando uma análise acerca das variáveis “valores”, “remuneração”, “metas” e “desempenho”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasamento teórico deste estudo, os temas abordados no referencial teórico estão relacionados aos conceitos de valor, remuneração, metas e desempenho, com vistas a entender como essas variáveis estão relacionadas entre si e de que forma podem influenciar o desempenho.

2.1 Valores Pessoais

A palavra valor provém do latim *valere*, que significa que tem valor, que tem importância (HOLANDA, 2004).

Rokeach (1973) define valor como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência que é pessoal ou socialmente adotado e que está embasado em uma conduta preexistente. Segundo Tamayo (1988), os valores são abordados em três tipos de explicações: a primeira relacionada a fatores externos dos indivíduos, ou seja, eventos históricos e sociais que influenciam indiscriminadamente toda a população de uma época, a segunda, em decorrência da mudança de idade e, a terceira, uma consequência de eventos cruciais na vida do indivíduo.

Segundo Jeunon (2005), valores são:

...crenças ligadas à emoção, que guiam ações em direção a metas desejáveis. São também representações cognitivas agindo como âncoras em definidos lugares, resultando em estabilidade e continuidade nos gostos e desgostos. Além disso, transcendem objetos e situações. Os valores são reconhecidos como universais porque se baseiam nas três necessidades básicas do ser humano: necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos. O que vai distinguir um valor do outro é o tipo de motivação que está subjacente a ele. (JEUNON, 2005, p. 3).

Para Kamakura e Novak (1992), valores são mais estáveis e ocupam posição mais central do que atitudes no sistema cognitivo de uma pessoa. Portanto, os valores são determinantes de atitudes e comportamentos.

Para Schwartz (1999), os valores podem ser caracterizados como aquilo que o indivíduo concebe como desejável em 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 suas avaliações.

Da mesma forma, Medeiros *et al.*(2012, p.22) cita:

Quando úteis para a sobrevivência das pessoas, de seu grupo e da sociedade como um todo, tais valores são incorporados pela cultura, que os molda como princípios desejáveis que as pessoas apresentam, o que garante continuidade da sociedade e o convívio harmonioso de seus membros (MEDEIROS *et al.*, 2012, p. 22).

Segundo Rokeach e Regan (1980), 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.

Embora exista um consenso entre os autores de que os valores são representações cognitivas das necessidades, Schwartz (1999) foi o primeiro a imaginar uma estrutura dos valores, tendo como base a motivação subjacente a cada um deles. O que diferencia um valor do outro é o tipo de motivação que ele expressa (TAMAYO, 2007).

2.1.1 Escalas de valores

Na literatura, as escalas mais utilizadas são: a VALS – Values and Life-Styles (MITCHELL, 1983), que classifica os indivíduos a partir de um conjunto de valores–; a RVS – *Rokeach Values Survey*, que trabalha os valores instrumentais (comportamentos) e valores terminais (estados finais da existência) de Rokeach (1973) –; a LOV – *List of Values* (KAHLE, 1983), que agrupam valores em externos e internos –; e a escala SVS – *Schwartz Value Survey* (SCHWARTZ, 1992), que enfoca a identificação de um conjunto universal de valores, determinando a estrutura de relação entre eles. Como bases para o presente estudo foram utilizadas as escalas de a LOV – *List of Values*, a RVS – *Rokeach Values Survey* e a escala SVS – *Schwartz Value Survey*.

List of Values – LOV

LOV (*List of Values*) foi desenvolvida a partir de uma base teórica de valores proposta por Feather (1975), hierarquia de valores de Maslow (1954), 18 valores de Rokeach (1973) e vários outros contemporâneos na investigação de valores.

A LOV (*List of Values*) é composta por nove valores que podem ser obtidos de várias maneiras. Cada valor pode ser avaliado em escalas de 9 ou 10 pontos (de pouco significativa a muito significativa) ou os valores podem ser ranqueados (do menos importante para o mais importante), conforme o grau de importância de cada um. Além disso, uma combinação dos dois métodos pode ser utilizado, sendo que cada valor é avaliado em escalas de 9 ou 10 pontos e, em seguida, os indivíduos escolhem um ou dois valores que são mais importantes (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986).

Os nove valores que compõe a LOV (*List of Values*) por Kahle e Kennedy (1989):

- 1- *sense of accomplishment* (realização);
- 2- *being well respected* (ser respeitado);
- 3- *fun and enjoyment in life* (diversão, agitação) e *excitement* (excitação, estimulação para autodireção);
- 4- *security* (segurança);
- 5- *self-fulfillment* (satisfação pessoal);
- 6- *self-respect* (amor próprio);
- 7- *sense of belonging* (pertencimento, afiliação);
- 8- *warm relationships with others* (relações amigáveis/afetuosas).

A primeira publicação da LOV ocorreu por Lynn Khale (1983), um dos inventores do método (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986).

Rokeach Values Survey – RVS

Rokeach (1973) classificou os valores em dois tipos: valores instrumentais e valores terminais. Valores instrumentais descrevem comportamentos que facilitam a obtenção dos valores terminais.

Exemplos de valores instrumentais são animado, ambicioso, amoroso, asseado, autocontrolado, capaz, corajoso, polido, honesto, imaginativo, independente, intelectual, liberal, lógico, obediente, prestativo, responsável e tolerante. Exemplos de valores terminais são amizade verdadeira, amor maduro, respeito próprio, felicidade, harmonia interior,

igualdade, liberdade, prazer, reconhecimento social, sabedoria, salvação, segurança familiar, segurança nacional, sentimento de realização, um mundo em paz e uma vida confortável (ROKEACH, 1973). Esta escala foi utilizada e validada por diversos pesquisadores (GUNTHER, 1981).

Schwartz Value Survey - SVS

Segundo Gouveia *et al.* (2001), a SVS apresenta três diferenças principais quando comparada à escala RVS: (1) a proposta de uma medida que combina intervalos com âncoras, geralmente dois valores, um avaliado como de máxima importância e outro que é identificado como contrário aos demais valores do respondente, (2) a ênfase na base motivacional como explicação para a estrutura dos valores e (3) a sugestão da universalidade da estrutura e do conteúdo dos tipos motivacionais de valores.

Segundo Schwartz (1992), a escala SVS implica um instrumento de análise que apresenta dez tipos de valores e seus respectivos impactos na motivação do ser humano em direção ao atendimento de tais valores, que são:

- 1- AUTODIREÇÃO: criatividade, independência e liberdade.
- 2- ESTIMULAÇÃO: atrevimento, vida excitante e vida variada.
- 3- HEDONISMO: desfrute da vida e prazer.
- 4- REALIZAÇÃO: ambição, capacidade e êxito.
- 5- PODER: autoridade, poder social e riqueza.
- 6- BENEVOLÊNCIA: ajuda, honestidade, contrário ao rancor e sentido na vida.
- 7- CONFORMIDADE: autodisciplina, bons modos e obediência.
- 8- TRADIÇÃO: devotamento, honra aos pais e mais velhos, humildade, respeito pela tradição, vida espiritual.
- 9- SEGURANÇA: ordem social, segurança familiar e segurança nacional.
- 10- UNIVERSALISMO: abertura, amizade verdadeira, igualdade, justiça social, proteção do meio ambiente, sabedoria, mundo em paz e mundo de beleza.

A SVS já foi aplicada em 64.271 participantes em 67 países e já foi traduzida para 46 línguas (SCHWARTZ, 2005).

2.1.2 Valores pessoais e a relação com o dinheiro e o trabalho

O estudo sobre os valores do trabalho tem se estruturado como uma forma de compreender os elementos motivacionais que influenciam vários aspectos relacionados ao trabalho, dentre os quais destacam-se comportamento organizacional, bem-estar, estresse e resultados no trabalho (PORTO, 2008).

Em uma sociedade caracterizada pelo consumo, valor dá uma conotação de valor econômico. Dessa forma, o valor de alguma coisa é definido pelo seu preço, pelo potencial enquanto investimento, pelos seus custos e pela relação custo-benefício (GOUVÊA, 2008).

Vroom (1964) diz que um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais como um bônus, um aumento de salário ou uma promoção; e que as recompensas satisfarão as metas pessoais do empregado.

Porter e Lawler III (1968) e Lawler (2000) reconhecem que um dos motivos para que o indivíduo tenha uma motivação a obter um desempenho elevado é o valor que ele dá à recompensa, em caso de se obter o resultado esperado.

Entretanto, autores como Yamauchi, Lynn e Rendell (1994) defendem a tese de que o dinheiro não é o único motivador para o trabalho, mas não duvidam do fato de que ele seja motivador. Embora estudos tenham encontrado que a correlação entre salário e satisfação com o trabalho são baixas, também apontam para o fato de que os incentivos financeiros têm resultados positivos no sentido de fazer as pessoas trabalharem mais quando são remuneradas pelo resultado, afetando a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade (FURNHAM; ARGILE, 1998).

Para Porto (2008), valores do trabalho representam o que é importante para cada indivíduo, podendo ser definidos como crenças sobre metas e recompensas desejadas e organizadas hierarquicamente que as pessoas almejam através do trabalho norteando sua vida laboral.

Diante de evidências sobre a influência dos valores pessoais na motivação para o trabalho e considerando que o trabalho envolve tipos diferenciados de remuneração é importante evidenciar uma possível relação entre os valores pessoais, a remuneração e o desempenho.

2.2 Remuneração para o trabalho

2.2.1 Tipos de Remuneração

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), as remunerações para o trabalho podem ser classificadas em oito grandes grupos:

- 1- **Remuneração Funcional:** é a remuneração mais tradicional utilizada pelas organizações, na qual o empregado é pago pela função que exerce. Pode-se citar como exemplo o Plano de Cargos e Salários.
- 2- **Salário Indireto:** neste grupo, estão os benefícios oferecidos pelas organizações além da remuneração funcional. Como exemplo, tem-se o plano de saúde.
- 3- **Remuneração por habilidades:** remuneração atrelada à capacitação dos empregados; mais voltada para o nível operacional.
- 4- **Remuneração por competências:** similar à remuneração por habilidades, mas para um nível mais gerencial.
- 5- **Planos de aposentadoria:** complementam a remuneração principal e estabelecem um vínculo de longo prazo entre empregado e empresa. O fundo de pensão e previdência privada são exemplos desse tipo de remuneração.
- 6- **Remuneração Variável:** vincula-se às metas de desempenho individuais, de equipe ou da organização. Os mais comuns são participação nos lucros, remuneração por resultados e remuneração por competências.
- 7- **Participação acionária:** estimula o relacionamento de longo prazo entre o empregado e a organização. O empregado torna-se acionista da organização.
- 8- **Alternativas criativas:** prêmios, gratificações, recompensas e outros.

A globalização pode ter incentivado as empresas a buscarem novas formas de recompensar seus funcionários, com o objetivo de aumentar a produtividade, reter talentos e atender às expectativas dos mesmos, além de alinhar os objetivos dos funcionários às estratégias da empresa. Com isso, pode-se considerar que a remuneração variável tenha ganhado mais espaço nos planos de remuneração das empresas brasileiras.

Com origem nos Estados Unidos, a política de remuneração variável apareceu de forma expressiva Brasil em 1995 nas indústrias de automóveis. A partir daí, as empresas passaram a utilizar formas variadas na estruturação da remuneração variável (CARVALHO NETO, 2001).

Para Reis Neto (2004), a remuneração variável deve ser um complemento da remuneração fixa e pode ser implementada pela utilização do pagamento por produção, por mérito, por participação nos lucros e nos resultados, por competências, por participação acionária ou por um sistema misto. Da mesma forma, Garrido (1999) entende que o ideal seria que cada empresa buscasse a utilização de um sistema de remuneração combinado (fixo e variável). Tal combinação daria à organização uma ferramenta atrativa para motivação e retenção de empregados, auxiliando no alcance de metas organizacionais.

No presente estudo, são trabalhados dois tipos de remuneração: a remuneração funcional ou fixa e a remuneração variável. Neste estudo considerou-se a remuneração variável como sendo qualquer pagamento ou recompensa que esteja vinculado ao desempenho do indivíduo, o qual será medido pelo seu resultado final.

2.2.2 *Recompensas financeiras pelo trabalho*

De acordo com Camara (2006), os sistemas de recompensa são:

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).

Segundo Atkinson *et al.* (2000) recompensas podem ser **intrínsecas e extrínsecas**. As **intrínsecas** referem-se ao trabalho do dia a dia, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Elas partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários ao realizar algo e a oportunidade de crescimentos pessoal e profissional que isso irá proporcionar. As **extrínsecas** são recompensas que uma pessoa ou organização oferece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem executada. É concebida pela forma de dinheiro, privilégios ou promoções ou pelos supervisores e colegas, sob forma de reconhecimento.

Para Reis Neto (2004), tanto quem entrega a recompensa, quanto quem recebe precisa merecer confiança. É necessário ter boa informação sobre o desempenho e o comprometimento das pessoas que estão recebendo a recompensa e que o processo tem que ser justo e não atribuir prêmios iguais a pessoas com desempenhos diferentes.

Conforme Pontes (1995), a remuneração variável é a parcela recebida pelo empregado que advém de fatores definidos previamente, atrelados ao desempenho do empregado e ao desempenho da empresa. Dentre as vantagens da utilização da remuneração variável está a tentativa de vincular a recompensa ao esforço realizado para atingir o resultado esperado pela empresa (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Nesse sentido, Presslee *et al.* (2011) e Hasanen, Hellgren e Hansson (2011) encontraram uma grande relação entre o comprometimento com a meta e as recompensas, incluindo dinheiro, eletrônicos e viagens.

A remuneração por incentivo, ou variável, remunera o funcionário por atingir parcial ou completamente um objetivo predeterminado, flutuando de acordo com o alcance de desempenhos padrões ou preestabelecidos, metas individuais, de grupo, ou por ganhos da companhia (MARTOCCHIO, 2006). Ela tem o potencial de integrar esforços individuais e direcioná-los para objetivos estratégicos da organização. Quando a remuneração está atrelada a um sistema de metas bem definido, pode ser um fator-chave na contribuição para a efetividade das organizações (LAWER, 1990).

Para Lawler (2000), sistemas de recompensas devem ser individualizados para atender às necessidades dos indivíduos que a organização pretende atrair e reter, e a melhor forma de se fazer isso seria permitir que os indivíduos escolhessem as recompensas que gostariam de receber.

Dados de departamentos de recursos humanos sugerem que os indivíduos de alto desempenho são mais propensos a deixar uma organização, caso identifiquem que o seu desempenho não levará a recompensas financeiras suficientes (TREVOR; GERHART; BOUDREAU, 1997), enquanto que os indivíduos de baixo desempenho são mais propensos a ficarem estagnados, se as relações entre remuneração e desempenho são fracas (HARRISON; VIRICK; WILLIAM, 1996).

Para Heslin e Wang (2013), a escolha do sistema de recompensas pelo indivíduo é uma função da sua habilidade. Se ele se julga capaz, o sistema é aceito, caso contrário, há uma rejeição.

Neste sentido, Gerhart e Milkovich (1992), Gerhart e Rynes (2003), Jensen (2003), Lazear (1986, 1999 e 2000) e Zenger (1992) argumentam que a remuneração variável

pode ser usada como um dispositivo de seleção para identificar e atrair trabalhadores mais capazes.

Para Kramer e Thayer citados por Locke e Latham (2013):

Sistemas de recompensa servem para reforçar o compromisso com os objetivos. Muito parecido com tipo de meta, as recompensas podem ser definidas nos níveis individuais ou em equipe, que por sua vez pode ter implicações para a realização de objetivo. Se a recompensa é destinada para a equipe como um todo, em vez de uma recompensa em separado para cada um dos membros, a equipe como um coletivo deve trabalhar em direção ao objetivo de obter a recompensa (KRAMER; THAYER *apud* LOCKE; LATHAM, 2013).

Em contrapartida, Russo (2009) destaca que as empresas estão investindo no quadro de pessoal como forma de atrair e reter talentos, pois acreditam que o crescimento do funcionário dentro da empresa aumenta sua empregabilidade, tornando mais importante até que os benefícios e a remuneração oferecida pela empresa, pois, muitas vezes, a recompensa extrínseca a um comportamento que já é o esperado produz efeito negativo. Dessa forma, comportamentos adequados devem ser recompensados por recompensas intrínsecas. A conclusão de Russo (2009) segue a linha da teoria da avaliação cognitiva de Deci (1972), que cita que a presença de incentivos financeiros (recompensas extrínsecas) leva a uma reavaliação da atividade na qual a pessoa estava intrinsecamente motivada, podendo levar a uma diminuição dessa motivação.

Nesse mesmo sentido, Arrowsmith e Marginson (2010) sugerem que o foco no salário é apenas uma parte da imagem e que o aumento da concorrência e as frequentes mudanças organizacionais fazem com que o pagamento variável individual e em grupo se tornem cada vez mais complexos, vindo sendo, por isso, trocados por objetivos mais amplos.

Já Beyda e Wetzel (2008) afirmam que a partir do momento em que é compreendido como se formam as expectativas e crenças dos empregados recém-contratados sobre os termos de sua relação de trabalho, pode-se obter informações importantes para o desenvolvimento e a implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes. Pode-se dizer que uma dessas políticas seria o sistema de recompensas.

Um exemplo de falha na elaboração e na implementação de um sistema de recompensas aconteceu durante a crise de 2009 com a bolha imobiliária dos EUA, em que diversas empresas amargaram enormes prejuízos e seus executivos estavam ganhando bonificações estrondosas pelo cumprimento de metas. Um exemplo claro disso foi o caso da General Motors quando estava à beira da falência e um dos seus executivos ganhou uma premiação de aproximadamente US\$ 50 milhões.

Como solução para falhas no sistema de recompensa, Oyadomari *et al.* (2012) sugerem uma solução para o modelo de remuneração variável atrelada ao *Balanced Score Card*, com o intuito de mitigar os problemas decorrentes da falta de adequação entre o sistema de remuneração variável, metas e objetivos organizacionais.

Dessa forma, os sistemas de recompensas devem ser trabalhados de forma a alinhar os bons resultados aos bons comportamentos, para evitar que se atinja o resultado através de um comportamento ou de atitudes inadequadas; ou seja, não se pode atingir um objetivo a qualquer custo.

2.2.3 Motivação para o trabalho e a recompensa

A motivação dos indivíduos ainda é um campo muito estudado no campo da Psicologia, nos ambientes acadêmico e organizacional. Motivar alguém está relacionado a despertar um comportamento no indivíduo que o faça se esforçar em uma direção durante um determinado tempo enquanto dure essa motivação (ARMSTRONG, 2006).

No entender de Camara (2006), o plano de salários praticados por uma empresa e o seu posicionamento diante de outras empresas existentes no mercado visa a maximizar a motivação e a produtividade da força de trabalho.

Tribet e Rush (1984) classificam as teorias da motivação em dois grupos: Teorias de conteúdo e de processo. Dentre as teorias da motivação, pode-se identificar a relação entre a motivação e a remuneração trabalhada mais fortemente nas teorias de processo.

As teorias de conteúdo levam em consideração as variáveis do indivíduo ou do grupo que seja responsáveis pelo comportamento; dessa forma, focam no conteúdo das motivações que definem o comportamento humano, também conhecidas como teorias das necessidades. Pode-se citar como pertencentes a este grupo a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), Teoria E.R.C. – Existência Relacionamento e Crescimento – de Alderfer (1969), a Teoria das Necessidades Adquiridas ou das Realizações de McClelland (1961) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959).

Ligada à teoria de conteúdo, a teoria do planejamento do trabalho inclui os estudos de Maslow (1954), Herzberg (1959) e McGregor (1960) que abordam a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação.

Já as teorias de processo representam modelos cognitivos que estudam mecanismos psicológicos que envolvem o processo de motivação, nos quais incluem análise de autopercepção, tomada de decisões, conceitos de consonância e dissonância, concomitância de fatores determinantes, estabelecimento de metas, atribuição de valores e influência das variáveis relacionadas com os indivíduos e em seu ambiente de trabalho (RAMOS, 1990). Fazem parte do grupo de processos: Teoria da Equidade de Adams (1965), Teoria da Expectativa de Vroom (1964) e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham (1990).

Cabe ressaltar que o modelo desenvolvido por Vroom (1964) é um dos mais aceitos e testados em nível internacional, sendo o mais conhecido dentro da psicologia industrial e organizacional. O modelo apresenta três variáveis principais dentro da teoria da expectativa que são: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa é a crença de que o esforço irá resultar na obtenção dos objetivos, a instrumentalidade seria a crença de o indivíduo receberá uma recompensa, caso atinja seus objetivos, e a valência seria o valor que o indivíduo atribui às recompensas recebidas. Então, a força motivacional, segundo Vroom (1964), seria o resultado da Expectativa x Instrumentalidade x Valência. Os sistemas de remuneração variável se enquadram perfeitamente nessa teoria, já que estão relacionadas ao desempenho e às recompensas.

Além das variáveis estudadas pela teoria da expectativa, outras variáveis são agregadas através do modelo de Porter e Lawler (1968). Nele, foi identificado que o esforço para o desempenho real era moderado e influenciado pelas características e habilidades próprias e pela percepção do papel que desempenham, ou seja, dentro da teoria da expectativa, ligada às teorias de processo, Porter e Lawler (1968) trabalham algumas variáveis ligadas às teorias de conteúdo.

Para Frohman (1996), a motivação pode ser definida em termos de algum comportamento externo. As pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão. Dessa forma, uma recompensa pode, de certa forma, fazer com que os indivíduos exerçam um maior esforço para conquistá-la. Nesse sentido, Lawler (2000) afirma que a motivação é a função da recompensa e de sua vinculação a um desempenho ou comportamento específico.

Já a teoria da avaliação cognitiva de Deci (1972) analisa as implicações da maneira pela qual as pessoas são pagas nas organizações e como as recompensas extrínsecas podem afetar nas motivações intrínsecas e vice-versa. Conforme Deci (1972), a presença de incentivos financeiros (recompensas extrínsecas) leva uma reavaliação da atividade na qual a

pessoa estava intrinsecamente motivada, podendo levar a uma diminuição dessa motivação. Por outro lado, incentivos verbais levam a um aumento da motivação intrínseca, pois essas recompensas não são vistas como uma forma de controle do comportamento do indivíduo. Por essa razão, as recompensas extrínsecas não devem ser utilizadas para obter desempenho, porque podem dissipar a motivação intrínseca que impulsiona o desempenho inicial.

Segundo Gerhart e Rynes (2003), existem autores que sugerem que há evidências de que as motivações intrínsecas e extrínsecas agem mutuamente e não são excludentes, pois nem todos os trabalhos são motivados intrinsecamente desde o início e nem todos os comportamentos no trabalho são formados de forma impulsiva ao invés de racional. Nesse sentido, Heslin e Caprar (2013) sugerem que a interação entre os fatores internos e os incentivos externos que influenciam no desempenho ainda é uma área promissora para pesquisas futuras.

A teoria da equidade de Adams (1965) diz que empregados fazem comparações de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros. Dessa forma, os empregados percebem o que se ganha de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que se coloca nele (insumos) e julgam se essa relação está compatível com a dos demais empregados. Em conclusão, a teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos empregados, a motivação é influenciada significativamente tanto por recompensas relativas como por recompensas absolutas (ADAMS, 1965).

Capellen *et al.* (2014), através de um estudo neuroeconômico, investigaram as respostas neurais relacionadas à desigualdade de renda frente a diferentes esforços no trabalho. O estudo apresentou variações significativas no cérebro, quando havia desvios de distribuição de renda proporcional ao esforço no trabalho. Para Capellen *et al.* (2014), este estudo fornece o primeiro conjunto de evidências neurais para a Teoria da Equidade e sugerem que as pessoas distinguem entre desigualdades justas e injustas.

O que as perspectivas da agência, da expectativa e da equidade têm em comum é a sugestão de que a remuneração variável pode ser uma importante influência sobre o comportamento dos funcionários e que sistemas que possuem uma clara ligação entre esforço, desempenho e recompensa são mais eficazes nesse sentido. Dessa forma, diversas empresas partem para a utilização de um modelo de remuneração atrelado a um sistema de metas e recompensas, com a intenção de se melhorar o desempenho dos seus funcionários.

Naffziger, Hornsby e Kuratko (1994) propuseram um modelo teórico de motivação no empreendedorismo que incluía uma comparação entre a teoria da equidade de

Adams (1965) e a teoria de estabelecimento de metas de Locke e Latham (1990); a explicação da teoria de metas obteve maior destaque.

2.3 Metas

Lawler e Boundreau (2009) citam que o maior desafio enfrentado pelos gestores de Recursos Humanos é o de gerenciar os talentos. Isso porque dificilmente possuem o controle sobre a capacidade do que cada indivíduo pode gerar dentro da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997), um sistema de medição e controle pode fazer com que a empresa tenha uma vantagem competitiva em relação às outras, principalmente por ter como premissa melhorar o desempenho da organização. Nesse sentido, o sistema de metas oferece um quadro de ações que contribuem para esta situação, pois podem ser estabelecidas metas de cooperação entre os setores ou unidades dentro da organização, prevendo o desempenho dos funcionários em situações diversas e indicando quem deve ser recrutado para exercer um bom trabalho em projetos futuros (LOCKE; LATHAM, 2013).

Das grandes empresas que obtiveram sucesso com a implementação do sistema de metas, pode-se citar a IBM (*International Business Machines*), a Ford Motor Company e a Boeing. Esta última, com o projeto da aeronave 777, que se tornou, a partir de 2011, o maior avião de duas turbinas e o mais vendido da Boeing (LOCKE; LATHAM, 2013).

A teoria da definição de metas de Locke e Latham (1990, 2002) foi desenvolvida indutivamente dentro da Psicologia Industrial/Organizacional, durante um período de 25 anos, com base em cerca de 400 testes em laboratórios e estudos de campo. Esses estudos mostraram que metas específicas e difíceis levam a um maior nível de desempenho na execução da tarefa do que metas mais fáceis, vagas e abstratas. Enquanto uma pessoa que está comprometida com a meta tem a capacidade necessária para alcançá-la e não tem objetivos conflitantes, há uma relação positiva entre a dificuldade meta e o desempenho da tarefa.

Dentre os fatores encontrados para que o desejo do indivíduo de atingir uma meta específica seja influenciado estão: a autoridade, os pares, tornar a meta pública, incentivos, recompensas internas, punição e instrumentalidade (LOCKE; LATHAM, 2013).

Na Figura 1, fazendo a leitura da esquerda para a direita, lê-se que as demandas compostas por metas desafiadoras e tarefas que aumentam a autoeficácia são trabalhadas interna e externamente, juntamente com as variáveis moderadoras e mediadoras, que fazem

com que o indivíduo esteja motivado e se sinta capaz de atingir aquele objetivo. Com o objetivo atingido, o indivíduo obtém recompensas que o satisfaz e com esse sentimento de satisfação, ele ficará pronto para aceitar novos desafios.

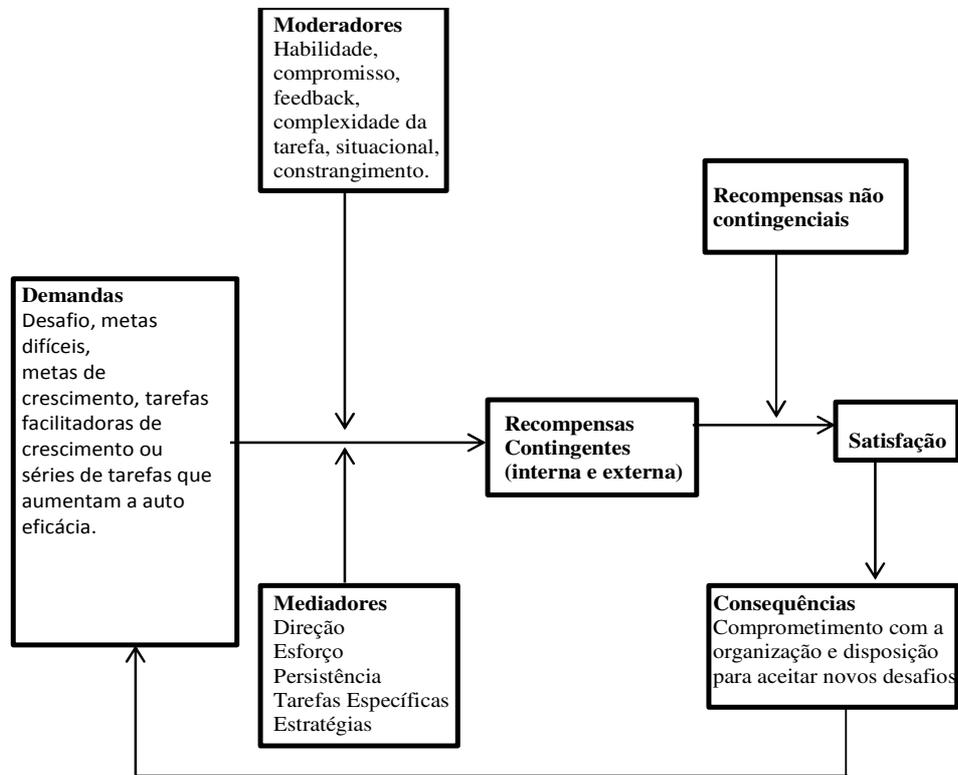


Figura 1 – Ciclo de desempenho
Fonte: Adaptado de Locke e Latham, 1990.

Segundo Armstrong (2006), os indivíduos que apresentam 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 finalizados, os objetivos serão conquistados.

Segundo Locke e Latham (2006), a teoria de metas teria avançando em 8 (oito) diferentes frentes nos últimos anos:

- 1- **Escolha da meta:** Pesquisas anteriores, como a de Donovan e Willians (2003), mostraram que a autoeficácia, o desempenho passado e várias influências sociais determinam o nível de objetivos a serem definidos.
- 2- **Metas de Aprendizagem:** Por vezes, definir uma meta de aprendizagem para quem não tem o conhecimento específico para atingir um objetivo, torna-se tão eficaz quanto definir a meta de atingir o objetivo para quem já tem a habilidade para atingi-la (SEIJTS; LATHAM, 2001). Os autores demonstram a importância

das metas de aprendizagem, pois uma preocupação excessiva em conseguir atingir a meta pode fazer com que as pessoas tenham uma visão restrita apenas em atingir a meta e não se preocuparem em desenvolver habilidades e competências para alcançá-la. (SEIJTS; LATHAM, 2001).

- 3- **Concepção:** Atribuições de metas difíceis podem não ser eficazes quando as pessoas julgam essas metas como sendo ameaçadoras. Entra a avaliação pessoal do custo-benefício para se atingir o objetivo (DRACH-ZAHAVY; EREZ, 2002).
- 4- **Afeto:** O cumprimento de metas tem um efeito sobre os sentimentos de sucesso e satisfação. Atingir metas tem um efeito positivo, e o não cumprimento das metas tem consequências negativas. O sucesso em um posto de trabalho pode compensar sentimentos de fracasso na vida pessoal (WIESE; FREUND, 2005).
- 5- **Metas em Grupo:** A relação entre os objetivos do grupo e metas individuais influenciam o desempenho do grupo; quando as metas são compatíveis, há um efeito positivo, mas quando os objetivos são incompatíveis, os efeitos podem ser prejudiciais para o desempenho do grupo (SEIJTS; LATHAM, 2001; DESHON *et al.*, 2004).
- 6- **Metas e Traços:** As pessoas com uma orientação de metas de aprendizagem tendem a escolher tarefas em que possam adquirir conhecimento e habilidade. Aqueles com uma orientação de meta de desempenho tendem a evitar tarefas em que outros possam julgá-los de forma desfavorável, devido a possíveis falhas ou baixo desempenho. Portanto, eles tendem a escolher tarefas fáceis em que podem olhar bem nos olhos dos outros (LEE; SHELDON; TURBAN, 2003; SEIJTS; LATHAM, 2004; LEPINE, 2005).
- 7- **Metas de nível Macro:** Este é o estabelecimento de metas aplicado à empresa como um todo. Objetivos cooperativos reduzem os sentimentos negativos que ocorrem como resultado de alianças e formação de grupos. Os três motivadores para objetivos de nível macro são: autoeficácia, crescimento e visão organizacional (BAUM; LOCKE, 2004).
- 8- **Metas penetrantes no subconsciente:** Normalmente, uma meta, uma vez aceita e compreendida, permanece da consciência como um ponto de referência para orientar e dar sentido a subsequentes ações físicas e mentais. Os efeitos do condicionamento subconsciente e objetivos conscientes são independentes, embora uma meta consciente tenha um efeito maior (BAUM; LOCKE, 2004).

Latham e Locke (2006) sugerem sobre a necessidade de estudos relacionados aos efeitos dos diferentes tipos de metas de aprendizagem e maneiras de combiná-las com o desempenho; por exemplo: definir metas de aprendizagem primeiro e metas de desempenho em seguida.

Seguindo essa linha, Masuda e Locke (2015), através estudos em laboratório, fizeram um experimento da influência das metas de aprendizado e de desempenho quando são aplicadas ao mesmo tempo. Uma das conclusões foi de que houve pouca motivação quando todas as metas foram fáceis, e quando ambas foram difíceis geraram problemas cognitivos.

Pritchard *et al.* (2013), em pesquisa realizada sobre metas de longo prazo em grupos e desempenho individual no ProMES (sistema de medição da melhoria da produtividade), identificaram que em sessões formais de revisão de desempenho, os gestores devem focar na melhoria do desempenho em vez de alcance de meta. Se o inverso é feito, os funcionários podem tentar definir metas mais baixas que serão mais facilmente alcançadas, piorando o desempenho.

Em relação às metas em grupo ou times, estudos recentes identificam que os fatores que mais impactam a sua definição são: interdependência, tipo de meta, cultura da organização, sistemas de recompensas, tamanho do grupo, liderança, identidade e diferenças individuais. Novos estudos neste sentido são propostos, principalmente sobre as influências da confiança entre grupos multidisciplinares com interdependência de metas (KRAMER *et al.*, 2013).

Segundo Kramer e Thayer (2013), estudos recentes têm se preocupado com o efeito conjunto das metas, bem como o processo de escolha das metas e os fatores que influencia essa escolha, a função de metas de aprendizagem, como as metas afetam o bem-estar da organização, o estabelecimento de metas em grupos de indivíduos, estratégia de Recursos Humanos para identificar necessidades de treinamentos e aperfeiçoamento do quadro de funcionários das empresas e até de recrutamento.

A aplicação do sistema de metas nos esportes demonstra que as metas de processo podem ajudar as pessoas a atingirem metas de desempenho, e ambas podem ajudar as pessoas a atingirem metas de resultados. Esta tríade tem implicações óbvias para uso em outros domínios (WILLIANS, 2013).

O sistema de metas vem demonstrando sua grande aplicabilidade e sua influência sobre indivíduos, grupos e na forma de gestão de uma organização. Os autores Schweitzer, Ordóñez e Douma (2004) e Ordóñez *et al.* (2009) citam alguns efeitos colaterais do excesso de prescrição de metas. Segundo Ordóñez *et al.* (2009, p. 5), “os efeitos secundários nocivos

do estabelecimento de metas são muito mais graves e sistemáticos do que os trabalhos anteriores reconheceram”.

Já para Schweitzer, Ordóñez e Douma (2004), o uso de definição de metas pode prejudicar o desempenho do empregado, mudar o foco para longe das metas importantes, mas não das específicas, prejudicar as relações interpessoais, corroer cultura organizacional e motivar os comportamentos antiéticos. Como solução desse problema, os gestores devem fazer perguntas específicas para verificar se os efeitos nocivos do estabelecimento de metas superam os benefícios potenciais (SCHWEITZER; ORDÓÑEZ; DOUMA, 2004).

Como exemplo dos problemas gerados pelo sistema de estabelecimento de metas, pode-se citar a GM (*General Motors*) que, em 2002, tinha como meta atingir 29% do mercado de automóveis e caminhões leves nos EUA, o que levou a ofertas de automóveis a um preço abaixo de mercado e parcelamento sem juros. Esse objetivo estreito e estratégico levou ao desastre financeiro da GM. Outro exemplo de falhas no sistema de metas foi quando o departamento de desenvolvimento e habitação dos EUA estabeleceu metas de empréstimos para famílias de baixa renda para Fannie Mae e Freddie Mac, que expandiram o crédito de 14% para 20% entre 2001 e 2003. Grande parte desses empréstimos foi efetivada sem considerar a avaliação de risco dos clientes, o que foi grande parte da culpa do colapso dessas duas empresas em 2008.

Dessa forma, conclui-se que o sistema de metas mostrou que pode exercer grande influência no desempenho dos indivíduos, podendo levar a uma melhoria do resultado final, sendo de grande importância nos ambientes acadêmico e organizacional.

Segundo Armstrong (2006), as pessoas são motivadas a realizar determinada ação a partir do momento em que criam expectativas por acreditarem que a concretização da atividade possibilitará o alcance dos objetivos, como, por exemplo, uma remuneração satisfatória que corresponda com as suas necessidades.

Nesse sentido, a partir de agora, será analisada a influência da remuneração como recompensa pelo alcance dos objetivos sobre o desempenho dos indivíduos.

2.4 Desempenho

O desempenho humano passou a ter um maior significado com o surgimento das grandes indústrias e do capitalismo. A utilização de processos e escalas para avaliar o desempenho dos empregados tomou grandes proporções com o advento do Taylorismo no início do século passado. Nele, a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão causaram especialização do operário e reagrupamento de movimentos operações, tarefas e cargos, formando a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT) (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001).

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controles dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998). Os autores detalham a gestão do desempenho nos âmbitos: corporativo, divisional ou funcional, grupal e, finalmente, no nível individual, em que o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos.

Na atualidade, a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001).

O desalinhamento de objetivos entre o corpo diretivo e os funcionários tem sido analisado exaustivamente em termos de remuneração dos executivos e dos funcionários mais operacionais através da utilização de incentivos. Como Behrend (1957) observou em sua análise do “esforço barganha”, o esforço pode ser variável e pode ser traduzido em resultados, e que o dinheiro é o mais importante motivador no trabalho. Dessa forma, ele se assemelha ao modelo de expectativa, o que sugere um ciclo que liga o esforço e o desempenho a uma recompensa que é valorizada pelos funcionários, embora essa recompensa não precise ser financeira conforme o modelo de Vroom (1964).

O desempenho apresenta muitos problemas de mensuração, tendo em vista a influência de fatores como a natureza sistêmica da organização, a disponibilidade de serviços e restrições normativas, dentre outros, sobre os quais os indivíduos têm pouca ou nenhuma influência (LYSTER; ARTHUR, 2007). Nesse sentido, Lawler (2000) cita que a dificuldade está em criar índices que possam ser mensurados e comparados.

De qualquer forma, apesar das dificuldades apresentadas, as organizações devem mensurar o desempenho dos funcionários através de uma avaliação de desempenho individual, com base na percepção da análise e no controle do gestor (REZENDE; GOULART; LYRIO, 2011).

O desempenho é componente vital do modelo de motivação, pois um maior esforço leva a um melhor desempenho, e maior desempenho leva a recompensas. Se os funcionários não perceberem essa relação como justa, o desempenho será comprometido (MURRAY; GERHART, 1998).

Nesse mesmo sentido, Vroom (1964) e Locke e Latham (1990) concluem que os indivíduos se comportam de acordo com as recompensas esperadas e recebidas pelo seu desempenho no trabalho. Caso as recompensas não ocorram ou estejam abaixo da expectativa, os indivíduos se sentem frustrados e o desempenho fica comprometido.

2.4.1 Desempenho e recompensas

Como já mencionado anteriormente, dados de departamentos de recursos humanos sugerem que os indivíduos de alto desempenho são mais propensos a deixar uma organização se o desempenho não levar a recompensas financeiras suficientes (TREVOR; GERHART; BOUDREAU, 1997), enquanto que os indivíduos de baixo desempenho são mais propensos a ficarem estagnados se as relações entre remuneração e desempenho são fracas (HARRISON; VIRICK; WILLIAM, 1996).

Muitos administradores ainda parecerem desacreditar na efetividade dos programas de recompensas vinculados ao desempenho para o alcance de resultados. No entanto, essa incapacidade de perceber a importância desses programas produz uma perda significativa de oportunidades para as organizações (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Segundo Jensen, McMullen e Stark (2007), as organizações têm duas atitudes em relação à remuneração: (i) faz aquilo que a maioria realiza, permanecendo no básico; (ii) busca se posicionar de maneira diferente da concorrência, buscando inovar sobre os programas de recompensa sem se preocupar em implementar um programa que dê resultado para o seu tipo de negócio.

De qualquer forma, diante da flexibilidade das organizações, não existe uma abordagem única ou correta que sirva para todos os tipos de organizações e indivíduos. Sendo assim, faz-se necessária uma análise criteriosa das particularidades de cada organização, a fim de se estabelecer programas de compensação consistentes com sua cultura organizacional (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Lazear (1999), através de um estudo de campo, identificou que a empresa Safelite Glass, ao mudar a forma da remuneração por hora de trabalho para o de peças produzidas, teve um aumento de resultado na produção de 44%. É importante citar que os funcionários mantiveram uma parte da remuneração como fixa, correspondente ao salário antigo, e outra variável, conforme a produção.

Da mesma forma, Locke *et al.* (1980) identificaram que os incentivos financeiros aumentam em média 30% o desempenho dos indivíduos, mas que a definição de objetivos também pode contribuir para o aumento da motivação.

Estudos mais recentes, como o de Derek, Panu e Antti (2010), encontraram fortes evidências de que a política de recursos humanos influencia a natureza da produção em série, e que a adoção do programa de pagamento por desempenho trouxe resultados importantes. Como resultado dessa pesquisa, verificou-se que três das quatro linhas de produção industrial tiveram um aumento no resultado medido pela sua produtividade de 9 a 20%.

Nessa mesma linha, o trabalho de Rodrigues *et al.* (2012) demonstra que as recompensas financeiras têm grande importância na motivação dos funcionários. Nesse estudo, 82,69% dos funcionários afirmaram que são mais motivados pelas recompensas financeiras e 17,31%, pelas não financeiras. Um ponto de destaque no estudo de Rodrigues *et al.* (2012) foi a percepção de que o sistema de recompensa influencia de forma significativa na motivação dos funcionários: para alguns, a recompensa financeira, para outros a não financeira.

Cadsby, Song e Tapon (2007), em um importante estudo sobre o resultado atrelado à remuneração variável, verificaram, em um estudo em laboratório, que a amostra que obteve um desempenho superior foi a que escolheu ser remunerada conforme o seu desempenho, mas a remuneração variável não fez com que todos aumentassem o seu desempenho.

Chu (2004), ao investigar empresas americanas que utilizavam o sistema de remuneração por alcance de metas para obter um maior desempenho, verificou que, em 83% delas ou esse sistema não estava funcionando ou estava funcionando em parte. A pesquisa

apontou que havia algum problema com o sistema de metas nas organizações americanas e conclui que, possivelmente, poderia haver problemas na demais.

Já Barth *et al.* (2008) apresentam evidências empíricas sobre o uso de remuneração atrelada ao desempenho. Os resultados apoiam a interpretação de pagamento de incentivos como motivado por problemas de agência e traz evidências sobre a relação com sindicatos para negociação de pagamentos.

Chalkley *et al.* (2010) encontraram evidências de que os dentistas que recebiam através de contrato baseado na produção aumentaram sua atividade no serviço público do Reino Unido em 26% e sugerem que fatores como a motivação intrínseca do indivíduo, padrões profissionais e preferências são moderadores importantes dos incentivos financeiros.

Até agora, foi possível verificar um volume importante de estudos sobre a influência da remuneração sobre o desempenho dos indivíduos. A relação entre motivação, remuneração e desempenho foi fortemente evidenciada pelos estudos de Vroom (1964), Porter e Lawler III (1968), Adams (1965), Locke e Latham (1990), Lawler (2000), Deci (1972), Capellen *et al.* (2014), Herzberg (1959), dentre outros.

Diante da teoria apresentada, chega-se à espinha dorsal deste experimento, que é composta pelas variáveis: “valores pessoais”, “remuneração”, “metas” e “desempenho”, onde será analisada a influência dos valores pessoais, da remuneração e das metas, no desempenho dos indivíduos no trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Este estudo foi realizado através de uma abordagem quantitativa empírico-analítica e exploratória, por meio de um experimento em laboratório, com ênfase nas relações entre as variáveis: “valores”, “metas”, “remuneração” e “resultado”, as quais foram objetivamente analisadas com apoio da estatística (MATTAR, 2005).

Os experimentos podem ser realizados em laboratório ou em campo. Naqueles realizados em laboratório, o pesquisador tem um controle maior sobre as variáveis, pois o ambiente de experimentação é criado e conduzido pelo mesmo (MATTAR, 2005). Nas situações reais, há a presença de muitos fatores que interferem na pesquisa e que podem fugir do controle do pesquisador, pois o ambiente real não é criado por ele. Por essa razão, os experimentos de campo geralmente têm precisão menor que os experimentos de laboratório (MATTAR, 2005).

3.2 População da pesquisa e definição da amostra

Os elementos da amostra foram pesquisados no período de maio a junho de 2015, em uma universidade particular do estado de Minas Gerais.

A amostra é composta por 121 indivíduos, sendo 83 alunos e 38 funcionários. Dos 121 indivíduos, 61 compõem a amostra em que foram trabalhadas as remunerações fixa e variável sem a presença de metas, e os outros 60 compõem a amostra em que foram trabalhadas as remunerações fixa e variável com a presença de metas.

Considerando um nível de significância de 5% e um tamanho de efeito médio para garantir um poder de 95% nas comparações entre os grupos de remuneração com e sem metas, seriam necessários 46 indivíduos em cada grupo; portanto, a amostra de 121 indivíduos foi 31,52% maior que a mínima necessária.

Para controle da amostra foram elencadas algumas variáveis socioeconômicas, de hábito de leitura e de conhecimento na atividade com anagramas, conforme demonstrado no Apêndice A, da questão 22 a 31.

3.3 Hipóteses

Para identificar as influências sobre o desempenho a partir das relações entre os valores, a preferência pelo tipo de remuneração e as metas estabelecidas, foram propostas seis hipóteses.

Para alcançar o objetivo 1, de identificar a influência dos valores pessoais na escolha do tipo de remuneração e no desempenho, formulou-se as hipótese H1 e H6 abaixo:

H1: os valores pessoais influenciam na escolha do tipo de remuneração, com base em Schwartz (1999), Kahle (1983), Rokeach (1973) e Mitchell (1983). Se, conforme Schwartz (1999), os valores definem as ações, a ação da escolha do tipo de remuneração será influenciada pelos valores.

H6: os valores pessoais influenciam o desempenho dos indivíduos, baseado nos conceitos de Tamayo (2007), Gouvêa (2008), Vroom (1964), Porter e Lawler III (1968) e Lawler (2000). A teoria da expectativa de Vroom (1964) cita que o desempenho está relacionado a uma recompensa que é valorizada pelos funcionários, desta forma, se o indivíduo valoriza uma recompensa financeira, espera-se que ele tenha um melhor desempenho.

Para alcançar o objetivo 2, de identificar influência do tipo de remuneração, fixa e variável, no desempenho dos indivíduos, formularam-se as hipóteses H2, H3 e H4 abaixo:

H2: em média, os indivíduos têm um melhor desempenho quando a remuneração é atrelada ao desempenho. Esta hipótese ligada às situações em que as organizações implementam programas de remuneração variável para todos os funcionários, esperando um aumento de resultado (com base em Locke *et al.*, 1980).

H3: em média, os indivíduos que escolhem a remuneração variável são os que têm um melhor desempenho. É baseada nos estudos de Gerhart e Milkovich (1992), Gerhart e Rynes (2003), Jensen (2003), Lazear (1986, 1999, 2000) e Zenger (1992), em que citam que o tipo de remuneração pode ser utilizado como um dispositivo de seleção de funcionários mais capacitados.

H4: em média, os indivíduos têm um maior desempenho quando se tem a opção de escolha sobre o tipo de remuneração do que quando a remuneração é imposta. Esta hipótese é análoga a uma situação em que o indivíduo não tem escolha senão aceitar aquilo que está sendo oferecido como trabalho/remuneração, como mencionado por Cadsby, Song e Tapon (2007).

Para se alcançar o objetivo 3, de identificar a influência das metas no desempenho dos indivíduos, formulou-se a hipótese H5 abaixo:

H5: em média, a produtividade é maior quando há a utilização de metas, com base nos estudos de Locke e Latham (1990, 2002, 2013). Os autores citam que uma meta difícil e específica, que traga uma recompensa pela sua conquista pode influenciar o desempenho.

3.4 Procedimento de coleta dos dados

Fase 1

Para se conseguir analisar a relação entre o desempenho, o tipo de remuneração com e sem metas, optou-se por utilizar a metodologia da formação de palavras através de anagramas. Essa metodologia se mostrou eficaz em analisar a relação entre desempenho e remuneração em estudos anteriores, como os de Cadsby, Song e Tapon (2007), Schweitzer, Ordóñez e Douma (2004) e Vance e Colella (1990), desta forma, estes estudos foram utilizados como base para validarem a aplicação da metodologia na presente pesquisa.

Para realizar a construção dos anagramas, foi utilizado o aplicativo web Internet Anagram Server – Wordsmith. Após a construção de aproximadamente 12 anagramas, com 7 letras cada, foram selecionados oito anagramas para serem aplicados no experimento. O método de seleção foi: (a) pela quantidade máxima de palavras possíveis e (b) classificando essas palavras entre fáceis e difíceis. O nível de dificuldade de cada palavra foi determinado como fácil ou difícil conforme a frequência em que a palavra aparecia num cotidiano brasileiro. Essa classificação se fez necessária para que todos os anagramas tivessem um mesmo nível de dificuldade ou muito próximo em igualdade.

Após a seleção dos anagramas, foi realizado um pré-teste com 10 pessoas para identificar a quantidade média de palavras produzidas por rodada conforme apresentado na Tabela 1.

Neste experimento, a variável “desempenho” é medida pelo número de palavras formadas durante cada etapa do teste com anagramas. Portanto, o resultado final é obtido em função do desempenho durante as etapas do teste. Se o desempenho for baixo, conseqüentemente o resultado será baixo; da mesma forma, se o desempenho for elevado, o resultado também será elevado, conforme estudo de Willians (2013).

Tabela 1 – Anagramas

Anagrama	Palávras Fáceis	Total de palavras possíveis	Média de Palavras no Pré Teste	%/ Total
AMOLEDI	71%	34	6,7	19,7%
AREOTUN	69%	36	6,2	17,2%
PSEAODN	74%	31	6,7	21,6%
CATOMUS	71%	31	6,8	21,9%
LOTAGIE	77%	30	6,8	22,7%
OERHLSA	73%	30	6	20,0%
CALUERT	71%	28	6,3	22,5%
OTIARBU	71%	31	6,9	22,3%

Fonte: Dados da pesquisa

O pré-teste foi conduzido por meio de anagramas com 7 (sete) letras, distribuídos em 8 (oito) rodadas de testes com diferentes tipos de remuneração, com o intuito de validar os anagramas e de analisar o tempo médio gasto para a aplicação da pesquisa.

Para cada ensaio, os indivíduos receberam um conjunto de sete letras e foram instruídos a produzir o maior número de palavras possíveis em um período de 3 minutos, assim como feito por Cadsby, Song e Tapon (2007) e por Vance e Colella (1990). Um limite de tempo de 3 minutos foi usado tendo como referência o estudo piloto feito por Vance e Colella (1990) que verificou que os indivíduos geraram palavras continuamente durante cerca de 1,5 minutos, e, em seguida, as palavras eram escritas esporadicamente durante o restante do tempo.

Vance e Colella (1990) mencionam que:

O desempenho era uma função tanto da capacidade e motivação (era evidente que uma boa quantidade de esforço foi necessária para manter a geração de palavras durante todo o período de tempo), e que a tarefa era, portanto, adequada aos nossos propósitos (VANCE; COLELLA, 1990).

Dessa forma, optou-se por manter o mesmo padrão de tempo adotado por Vance e Colella (1990) para a utilização da metodologia de anagramas atrelada ao desempenho.

Os indivíduos foram submetidos a diversas regras para a formação das palavras. As regras para a construção das palavras eram: (a) tinham que ser do idioma português, (b) possuir quatro ou mais letras, (c) não ser nome próprio, (d) ser usado de uma forma apenas (versões singulares e plurais da mesma palavra não eram permitidas), e (e) as letras apresentadas no anagrama poderiam ser utilizadas apenas uma única vez (ou seja, não eram permitidas letras repetidas em uma mesma palavra).

O esquema de pagamento foi feito da seguinte forma:

RF – R\$ 1,20 por rodada de teste

RV – R\$ 0,20 por palavra correta

RFM – R\$ 1,20 por rodada de teste

RVM – A meta utilizada foi de 7 (sete) palavras. Foi escolhida uma meta acima da média de 6,55 palavras produzidas no pré-teste, a fim de torná-la desafiadora, conforme Locke e Latham (1990). Pagamento de R\$ 0,15 por palavra, 25% a menos que na remuneração fixa, e caso a meta fosse alcançada, R\$ 0,25 por palavra em todas as palavras como recompensa por atingir o objetivo.

A média de palavras formadas no pré-teste foi inferior aos estudos de Cadsby, Song e Tapon (2007) e de Vance e Colella (1990) em todos os oito anagramas. A média geral foi de 9,65 no pré-teste de Vance e Colella (1990) e 10,39, no de Cadsby, Song e Tapon (2007) e de 6,55 no pré-teste, conforme apresentado na Tabela 1.

Além da remuneração 100% fixa (RF) e da remuneração 100% variável (RV), como utilizadas no estudo de Cadsby, Song e Tapon (2007), foram utilizadas as opções de remuneração fixa com metas (RFM) e remuneração variável com metas (RVM) para se identificar a influência do tipo de remuneração no desempenho (resultado) dos indivíduos.

Fase 2

Após a validação dos anagramas e da aplicabilidade do teste, formulou-se um questionário (Apêndice A) com base nas escalas LOV – *List of Values* –, RVS – *Rokeach Values Survey* – e SVS – *Schwartz Value Survey*, para que se pudesse analisar a relação entre os valores pessoais, a escolha da remuneração e o desempenho (resultado).

Foram escolhidos nove valores pessoais com base nas escalas de LOV, RVS e SVS:

Hedonismo: Prazer e Gratificação para si mesmo.

Materialismo: Viver extremamente devotada aos bens, e prazeres materiais.

Apego a Família: Viver mais em casa, ter segurança familiar.

Harmonia interna: Estar de bem consigo mesmo.

Afeição: relações amigáveis / afetuosas.

Afiliação: Pertencimento a um grupo.

Desafio: Ser mais corajoso, responsável pelos seus atos e buscar novos conhecimentos.

Benevolência: Preocupado em ajudar as pessoas, honestidade.

Racionalidade: Ações racionais, menos emotivas.

Para verificar se os valores pessoais apresentavam alguma associação com a escolha dos indivíduos com o tipo de remuneração na primeira ou na sétima rodadas, foi realizado o teste Qui-Quadrado (AGRESTI, 2002), uma vez que os indicadores que representam os valores pessoais foram categorizados abaixo e acima da média.

Início do experimento

Os indivíduos foram convidados para participar do experimento durante o horário de aula, no caso dos alunos e durante o horário de intervalo para o lanche da tarde, no caso dos funcionários. Foram necessários quatro grupos, sendo um grupo de funcionários e três grupos de alunos. Destes, dois grupos tiveram a aplicação do experimento sem a utilização das metas e os outros dois com a utilização das metas, todo o experimento foi realizado em salas de aula.

Antes do início das atividades, foram detalhadas todas as informações sobre o funcionamento do estudo, os esquemas de pagamento e as regras sobre a formação das palavras, as quais permaneceram iguais às utilizadas no pré-teste, e o tempo de duração estimado, de aproximadamente 45 minutos. A qualquer momento qualquer indivíduo poderia abandonar o teste e a sua participação seria anulada. Qualquer tipo de conversa entre os participantes ocasionaria na anulação do teste para ambos os participantes.

Os participantes responderam, primeiramente, o questionário com questões sobre valores pessoais, questões socioeconômicas, de hábito de leitura e se já haviam realizado atividade com anagramas conforme (Apêndice A). Para este questionário, a duração foi de aproximadamente 10 minutos.

Assim como no pré-teste, para o experimento com anagramas foram realizadas oito 8 (oito) rodadas, as quais foram colocadas em prova a RF e RV e a RFM e RVM, conforme Figura 2 e Figura 3 sucessivamente, sendo que o grupo com metas foram pesquisados em datas diferentes do grupo sem metas. Na primeira e na segunda rodadas, os participantes escolheram como queriam ser remunerados: RF ou RV. Entre a terceira e sexta rodadas, a forma de remuneração foi imposta, sendo RF na terceira, RV na quarta, RF na quinta e RV na sexta. Na sétima e na oitava rodadas, os participantes escolheram o esquema com que gostariam de ser remunerados: RF ou RV. Após o término de cada rodada, no rodapé da página, havia uma questão sobre o tipo de remuneração que seria aplicada para a próxima etapa. Para as rodadas impostas, a resposta já estava preenchida, e no caso das rodadas de escolha, o participante preencheria conforme o tipo de remuneração preferida.

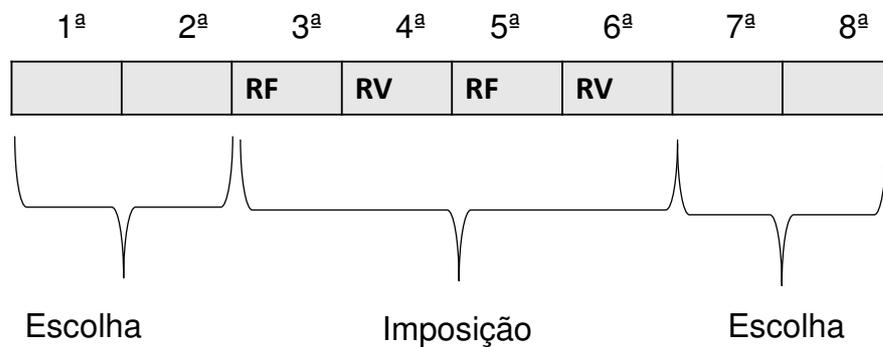


Figura 2 – Rodadas com remunerações fixa e variável

Fonte: Adaptado de Vance e Colella, 1990.

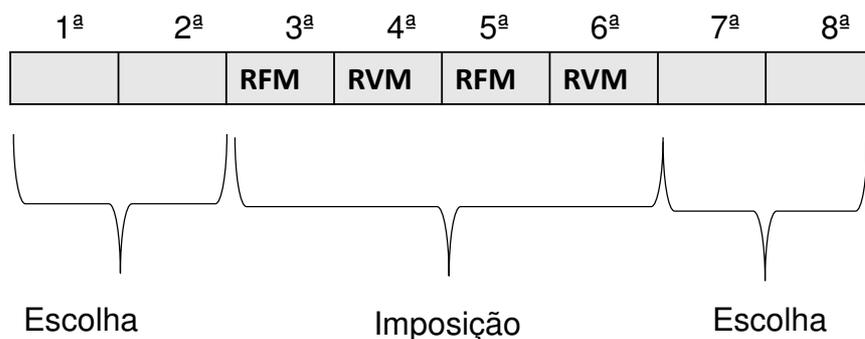


Figura 3 – Rodadas com remunerações fixa e variável com a utilização de metas de resultado

Fonte: Adaptado de Vance e Colella, 1990.

Com a aplicação do questionário e o experimento com essa sequência de rodadas, foi possível formar a base de dados que permitiu identificar a influência dos valores, dos tipos de remunerações e das metas na produtividade dos indivíduos.

A partir de agora serão descritos os testes realizados para o tratamento dos dados coletados durante o experimento.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Para o tratamento dos valores pessoais, foram utilizados indicadores a partir da média dos itens do questionário (Apêndice A), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Indicadores sobre valores

Indicadores	Formula de cálculo
Hedonismo	$Q1_i$
Materialismo	$Q21_i$
Apego Família	$(Q2_i + Q9_i + Q14_i) / 3$
Harmonia interna	$(Q3_i + Q6_i + Q7_i + Q11_i) / 4$
Afeição	$(Q4_i + Q20_i) / 2$
Afiliação	$(Q5_i + Q9_i) / 2$
Desafio	$(Q8_i + Q13_i + Q15_i) / 3$
Benevolência	$(Q10_i + Q12_i) / 2$
Racionalidade	$(Q16_i + Q17_i + Q18_i + Q19_i) / 4$

Fonte: Adaptado de Rokeach, 1973; Schwartz, 1992; Kahle, 1983; Tamayo e Swartz, 1993.

Nota: “Q” representa as questões do questionário aplicado.

Para verificar o efeito da remuneração variável, das metas, da escolha da forma como gostaria de ser remunerado e dos valores pessoais sobre o desempenho dos indivíduos foi utilizado um modelo marginal log-linear (FITZMAURICE; LAIRD; WARE, 2011).

Em modelos de regressão, o fato do mesmo indivíduo ser medido mais de uma vez gera uma estrutura de agrupamento, sendo que essas estruturas devem ser devidamente tratadas, uma vez que violam o pressuposto básico de independência das observações. Na presença de dados agrupados, pressupõe-se que existe correlação entre as observações do

mesmo indivíduo, enquanto que não existe nenhuma correlação entre as observações de indivíduos distintos.

Um caminho para contabilizar a correlação existente entre as medidas repetidas dos mesmos indivíduos é o método GEE (*Generalized Equations Estimating*) (LIANG; ZEGER, 1986). O método GEE é conhecido como Modelos Marginais e pode ser considerado uma extensão de Modelos Lineares Generalizados de McCullagh e Nelder (1989) que diretamente incorporam a correlação entre as medidas da mesma unidade amostral.

O modelo marginal proposto por Liang e Zeger (1986) pode ser apresentado através das seguintes especificações: Estrutura da Média, Estrutura da Variância e Estrutura de Correlação. Como trabalhou-se com uma resposta discreta (contagens), o modelo mais usual é o log-linear. Dessa forma, a estrutura da média pode ser definida como sendo:

$$E(y_{ij}) = \exp(\beta_0 + \sum_{p=1}^P \beta_p X_{ijp})$$

Equação 1 – Log linear

Fonte: Dados da pesquisa

Já na estrutura da variância, considerando que a resposta é uma variável discreta (contagem), a forma mais usual é considerar uma função proporcional a média: $Var(y_{ij}) = \phi \mu_{ij}$. A estrutura de correlação utilizada para captar a dependência entre as medidas das mesmas empresas ao longo do tempo foi não estruturada: $Corr(y_{ij}y_{ik}) = \alpha_{jk}$, sendo que $0 \leq \alpha \leq 1$.

É interessante destacar que, independentemente da estrutura proposta para modelar a estrutura de dependência, as estimativas para a estrutura da média serão consistentes (LIANG; ZEGER, 1986).

O modelo marginal log-linear e as demais análises estatísticas foram realizados pelo *software R*.

Para verificar a homogeneidade dos grupos “Com Meta” e “Sem Meta”, assim como dos grupos “Escolheu remuneração fixa” e “Escolheu remuneração variável” foi utilizado o teste Qui-Quadrado, de Agresti (2002), e Exato de Fisher, de Agresti (2002), para as variáveis categóricas. Para as variáveis quantitativas, foi utilizado o teste de Mann-Whitney de Hollander e Wolfe (1999).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva da amostra

A Tabela 3 apresenta a análise descritiva de gênero, estado civil, filhos, tempo que trabalha, tipo de remuneração, atividades atreladas ao atingimento de metas, atividades com anagramas, costume de ler, tipo de remuneração escolhida, ocupação e idade.

Tabela 3 – Análise descritiva das variáveis

Variável		N	%
Gênero	Feminino	56	46%
	Masculino	65	54%
Estado civil	Solteiro	100	83%
	Casado	17	14%
	Separado/divorciado	3	2%
	Viúvo	1	1%
Tem filhos?	Não	106	88%
	Sim	15	12%
Tempo que trabalha	Não trabalho	46	38%
	Há menos de 1 ano	12	10%
	De 1 a 2 anos	15	12%
	De 2 a 3 anos	13	11%
	Acima de 3 anos	35	29%
Tipo de remuneração	Não exerce atividade remunerada	43	36%
	Somente fixa	62	52%
	Pagamento por produção	9	8%
	Salário fixo mais produção	6	5%
Já exerceu atividades atreladas ao atingimento de metas?	Sim	37	31%
	Não	84	69%

(continuação)

Variável		N	%
Já fez atividades com anagramas?	Sim	56	46%
	Não	65	54%
Tem costume de ler?	Sim	78	64%
	Não	42	35%
Grupo	Sem metas	61	50%
	Com metas	60	50%
Ocupação	Aluno	83	69%
	Funcionário	38	31%
Idade	Média (D.P.)	24,1	(8,6)
Escolha do tipo de remuneração (1ª rodada)	RF	44	36%
	RV	77	64%
Escolha do tipo de remuneração (7ª rodada)	RF	49	40%
	RV	72	60%

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, pode-se observar que:

- 54% dos entrevistados foram do gênero masculino, 88% não têm filhos, 69% não exerceram atividades atreladas ao atingimento de metas, 54% nunca fizeram atividades com anagramas, 64% dos entrevistados têm costume de ler, 38% escolheram RF, 62% escolheram RV e 69% são alunos.
- 83% são solteiros, 14%, casados, 2%, separados/divorciados e 1%, viúvo.
- 36% dos entrevistados não exercem atividade remunerada, 52% possuem remuneração somente fixa, 8% recebem pagamento por produção e 5% recebem salário fixo mais produção.
- A idade média dos entrevistados foi de 24,1 anos, com desvio-padrão de 8,6 anos.

A Tabela 4 apresenta média, desvio-padrão e intervalo de 95% de confiança para os valores hedonismo, materialismo, apego à família, harmonia interna, afeição, afiliação, desafio, benevolência e racionalidade.

Tabela 4 – Média, desvio-padrão e intervalo de 95% de confiança para os valores

Variáveis	Média	D.P.	I.C. - 95%
Hedonismo	7,76	1,92	[7,42; 8,11]
Materialismo	5,42	2,54	[4,96; 5,88]
Apego à família	7,20	1,45	[6,96; 7,47]
Harmonia interna	8,40	1,10	[8,21; 8,61]
Afeição	7,52	1,82	[7,20; 7,83]
Afiliação	7,53	1,75	[7,21; 7,82]
Desafio	8,48	1,13	[8,29; 8,68]
Benevolência	8,52	1,45	[8,24; 8,77]
Racionalidade	7,71	1,50	[7,43; 7,96]

D.P.: Desvio-padrão; I.C.: Intervalo de confiança.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar que o valor “Materialismo” apresentou uma média significativamente abaixo dos demais valores, enquanto que os valores “Harmonia Interna”, “Desafio” e “Benevolência” apresentaram uma média significativamente acima dos demais valores. O Gráfico 1 demonstra as médias e o intervalo de confiança.

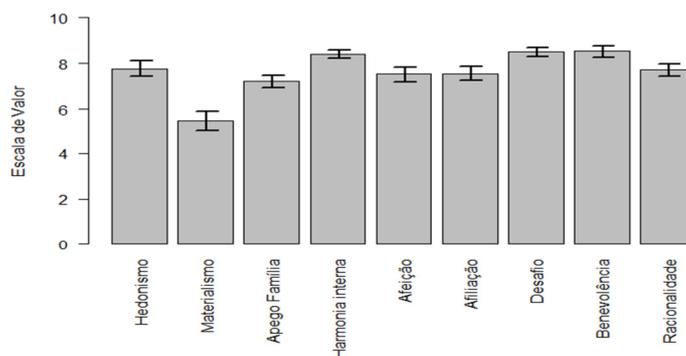


Gráfico 1 – Barras representando as médias e os intervalos de 95% de confiança para os valores

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise do desempenho

Na Tabela 5 foi analisado o resultado geral por rodada, por grupo de rodadas impostas ou de escolhas, o resultado do indivíduo por tipo de remuneração, fixa ou variável, e a comparação de grupos com a utilização ou não das metas.

Tabela 5 – Análise do resultado geral por rodada

Variáveis		N	Média de Palavras	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor-p
Rodadas	Primeira	121	4,59	2,39			
	Segunda	121	5,39	2,55	1,175	[1,09; 1,27]	0,000
	Terceira	121	6,20	2,71	1,351	[1,24; 1,47]	0,000
	Quarta	121	6,81	2,58	1,485	[1,37; 1,61]	0,000
	Quinta	121	6,69	2,45	1,458	[1,35; 1,57]	0,000
	Sexta	121	5,56	2,36	1,213	[1,11; 1,33]	0,000
	Sétima	121	5,13	2,32	1,119	[1,03; 1,22]	0,010
	Oitava	121	6,26	2,60	1,366	[1,25; 1,49]	0,000
Rodadas Impostas	3 ^a , 4 ^a , 5 ^a e 6 ^a	484	6,31	2,57			
Rodadas com escolha	1 ^a , 2 ^a , 7 ^a e 8 ^a	484	5,34	2,53	0,888	[0,85; 0,92]	0,000
Imposta Variável	4 ^a e 6 ^a	242	6,19	2,55			
Imposta Fixa	3 ^a e 5 ^a	242	6,44	2,59	1,020	[0,98; 1,06]	0,345
Tipo de Remuneração (Resultado do indivíduo)	Fixa	424	5,45	2,62			
	Variável	544	6,13	2,54	0,998	[0,96; 1,04]	0,931
Grupo	Sem Meta	488	5,65	2,61			
	Com Meta	480	6,02	2,57	1,043	[0,92; 1,18]	0,506

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 5, percebe-se que a média geral de palavras formadas foi de 5,83 palavras, 11% menor que a média de 6,55 do pré-teste; o resultado das rodadas em que a remuneração foi imposta (3 a 6) foi 11,2% maior que as rodadas em que os indivíduos tinham a opção de escolha (1, 2 7 e 8), sendo essa diferença significativa (valor-p =0,000); nas rodadas em que a remuneração foi imposta, as rodadas de remuneração variável tiveram um resultado 2% menor, sendo esse resultado não significativo (valor-p= 0,345). Comparando o resultado dos indivíduos entre as rodadas de remunerações

fixa e variável, o desempenho com a remuneração variável foi 0,2% superior, sendo esse resultado não significativo (valor-p= 0,931); comparando o resultado dos grupos de indivíduos com e sem a utilização das metas, o grupo com metas teve um resultado 4,3% superior, sendo esse resultado não significativo (valor-p= 0,506).

Na Tabela 6, verifica-se a relação entre as variáveis relacionadas aos valores pessoais e o desempenho.

Tabela 6 – Efeito dos valores pessoais sobre o desempenho

	Variáveis	N	Média de palavras	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor-p
Hedonismo	Abaixo da Média	408	5,57	2,58			
	Acima da Média	560	6,02	2,60	1,106	[0,98; 1,25]	0,110
Materialismo	Abaixo da Média	560	5,60	2,53			
	Acima da Média	408	6,15	2,66	1,098	[0,97; 1,24]	0,138
Apego à família	Abaixo da Média	448	5,84	2,56			
	Acima da Média	520	5,82	2,63	0,992	[0,88; 1,12]	0,896
Harmonia interna	Abaixo da Média	408	5,95	2,60			
	Acima da Média	560	5,74	2,59	0,957	[0,85; 1,08]	0,488
Afeição	Abaixo da Média	488	5,81	2,62			
	Acima da Média	480	5,85	2,58	1,018	[0,90; 1,15]	0,782
Afiliação	Abaixo da Média	472	5,95	2,72			
	Acima da Média	496	5,71	2,47	0,945	[0,84; 1,07]	0,373
Desafio	Abaixo da Média	480	6,02	2,75			
	Acima da Média	488	5,64	2,43	0,920	[0,81; 1,04]	0,182
Benevolência	Abaixo da Média	472	6,19	2,70			
	Acima da Média	496	5,48	2,45	0,859	[0,76; 0,97]	0,013
Racionalidade	Abaixo da Média	424	6,12	2,65			
	Acima da Média	544	5,61	2,53	0,902	[0,80; 1,02]	0,099

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme dados apresentados na Tabela 6, verifica-se que o desempenho dos indivíduos que apresentaram alta benevolência foi, em média, 14% (3% a 24%) menor se comparado ao número médio de palavras formadas, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,013). Os demais valores não apresentaram números significativos (valor-p >0,05).

Na Tabela 7, foram analisadas as influências das variáveis socioeconômicas, de hábito de leitura e se já haviam realizado atividade com anagramas sobre o desempenho dos indivíduos.

Tabela 7 – Análise da influência das variáveis socioeconômicas e gerais sobre o desempenho

Variáveis		N	Média de palavras	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor-p
Gênero	Feminino	448	5,15	2,10			
	Masculino	520	6,42	2,83	1,259	[1,13; 1,41]	0,000
Estado civil	Solteiro	800	5,85	2,63			
	Casado	136	5,71	2,54	0,945	[0,78; 1,14]	0,563
	Outros	32	5,88	1,98	1,007	[0,79; 1,28]	0,958
Tem filhos?	Não	848	5,89	2,58			
	Sim	120	5,40	2,70	0,918	[0,73; 1,16]	0,469
Ocupação	Aluno	664	6,16	2,63			
	Funcionário	304	5,10	2,36	0,825	[0,72; 0,94]	0,005
Tempo que trabalha	Não trabalho	368	6,23	2,68			
	Até 2 anos	216	5,67	2,58	0,892	[0,76; 1,05]	0,172
	Acima de 2 anos	384	5,53	2,48	0,888	[0,77; 1,02]	0,089
Tipo de remuneração	Não exerço atividade remunerada	344	6,12	2,57			
	Somente fixa	496	5,47	2,52	0,885	[0,78; 1,01]	0,070
	Pagamento por produção	72	6,38	3,25	1,025	[0,77; 1,36]	0,862
	Salário fixo mais produção	48	6,42	2,01	1,038	[0,86; 1,25]	0,688
Já exerceu atividades atreladas ao atingimento de metas?	Sim	296	6,00	2,42			
	Não	672	5,75	2,67	0,959	[0,85; 1,09]	0,507
Já fez atividades com anagramas?	Sim	448	6,46	2,54			
	Não	520	5,29	2,52	0,808	[0,72; 0,91]	0,000
Tem costume de ler?	Sim	624	5,88	2,61			
	Não	336	5,69	2,58	0,971	[0,85; 1,11]	0,674
Idade	≥ 24,1 anos	280	5,75	2,43			
	< 24,1 anos	688	5,86	2,66	0,975	[0,93; 1,02]	0,253

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o “Gênero” (Valor-p = 0,000), a “Ocupação” (valor-p = 0,005) e “Já fez atividade com anagramas” (valor-p = 0,000) apresentaram efeito significativo sobre o desempenho dos indivíduos, sendo que: o valor médio do número de palavras formadas pelos homens foi 26% (I.C.=13% a 41%) maior; o valor médio do número de palavras formadas pelos funcionários foi, em média, 18% (I.C.= 6% a 28%) menor, se comparado ao número médio de palavras formadas pelos alunos; e o valor médio do número de palavras formadas pelos indivíduos que já haviam feito atividades com anagramas foi, em média, 19% (I.C.= 9% a 28%) superior, se comparado ao número médio de palavras formadas pelos que nunca haviam feito atividades com anagramas.

Diante dos resultados, identificou-se que essas variáveis exercem influência significativa sobre o desempenho; dessa forma, foi necessário identificar a homogeneidade dessas variáveis entre os grupos de comparação. A Tabela 8 mostra a distribuição entre os grupos “com metas” e “sem metas”.

Tabela 8 – Comparação das variáveis “atividades com anagramas”, “gênero” e “ocupação com relação ao grupo”

Variável		Sem metas		Com metas		Valor-p
		n	%	n	%	
Já fez atividades com anagramas?	Sim	18	30%	38	63%	0,000 ¹
	Não	43	71%	22	37%	
Gênero	Feminino	29	48%	27	45%	0,779 ¹
	Masculino	32	52%	33	55%	
Ocupação	Aluno	43	71%	40	67%	0,650 ¹
	Funcionário	18	30%	20	33%	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a única variável que apresentou sua distribuição diferente (valor-p=0,000) entre os grupos “Com Meta” e “Sem Meta” foi a variável “Já fez atividade com anagramas”, uma vez que dentre os indivíduos que fazem parte do grupo sem metas, 30% já fizeram atividades com anagramas, enquanto que entre os indivíduos do grupo com metas, 63% já fizeram atividades com anagramas.

Dessa forma, o fato de já ter feito atividade com anagrama se tornou um potencial fator de distorção dos resultados na comparação dos grupos com meta e sem meta. Devido a isso, foi necessário um ajuste no modelo marginal utilizado para realizar a comparação entre os grupos, controlando o modelo pela variável “Já fez atividade com anagramas”.

Ajustando novamente o modelo marginal para a comparação entre os grupos com e sem meta, controlando pela variável “Já fez atividade com anagramas” o resultado apresentado na Tabela 5 de $\text{Exp}(\beta) = 1,043$ e $\text{valor-p} = 0,506$, passa para $\text{Exp}(\beta) = 0,972$ e $\text{valor-p} = 0,620$. Portanto, mesmo controlando pelo efeito da variável “Já fez atividade com anagramas”, não houve diferença significativa entre os grupos com meta e sem meta.

Ao se estratificar o desempenho dos indivíduos referente ao tipo de remuneração, fixa ou variável, apresentado na Tabela 5, por rodada, chega-se aos dados apresentados na Tabela 9:

Tabela 9 – Comparação entre os tipos de remuneração RF e RFM x RV e RVM

Rodadas	Fixa	Variável	Valor-p
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	
Primeira	3,57 (1,58)	5,17 (2,59)	0,000
Segunda	4,23 (1,99)	6,05 (2,60)	0,000
Terceira	6,20 (2,71)		
Quarta		6,81 (2,58)	
Quinta	6,69 (2,45)		
Sexta		5,56 (2,36)	
Sétima	3,71 (1,67)	6,10 (2,20)	0,000
Oitava	5,02 (2,43)	7,00 (2,43)	0,000
Primeira e segunda	3,90 (1,81)	5,61 (2,62)	0,000
Terceira e quinta	6,44 (2,59)		
Quarta e sexta		6,19 (2,55)	
Sétima e oitava	4,34 (2,16)	6,56 (2,36)	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que em todas as rodadas em que foram escolhidas as formas de remuneração (1,2,7 e 8), o resultado dos indivíduos que escolheram a remuneração variável foi significativamente maior ($\text{valor-p} = 0,000$).

Na Tabela 10, foram analisados os resultados dos indivíduos durante as rodadas intermediárias (3 a 6), quando foi imposto o tipo de remuneração segmentando pela escolha da remuneração nas rodadas 1, 2, 7 e 8.

Tabela 10 – Comparativo do resultado dos indivíduos por rodada e por tipo de remuneração

Variáveis	Rodadas	N	Média	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor -p
Remuneração (1ª ou 7ª rodada) = Fixa	4ª e 6ª	64	4,77	2,36	0,997	[0,89; 1,11]	0,952
	3ª e 5ª	64	5,05	2,21			
Remuneração (1ª ou 7ª rodada) = Variável	4ª e 6ª	178	6,70	2,42	1,020	[0,98; 1,06]	0,345
	3ª e 5ª	178	6,94	2,54			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 10, verifica-se que os indivíduos que escolheram a remuneração fixa nas rodadas de escolha (1, 2, 7 e 8), durante as rodadas em que a remuneração foi imposta como variável ou fixa (3 a 6), não tiveram uma variação significativa de resultado (valor-p = 0,952).

Da mesma forma, o resultado apresentado pelos indivíduos que escolheram a remuneração variável nas rodadas de escolha (1, 2, 7 e 8), durante as rodadas em que a remuneração foi imposta (3 a 6), não tiveram uma variação significativa de resultado (valor-p = 0,345).

Na Tabela 11, a seguir, foram analisados os resultados dos indivíduos durante todo o experimento, separados em grupos, conforme a escolha do tipo de remuneração, fixa ou variável, nas rodadas 1, 2, 7 e 8.

Tabela 11 – Comparação dos resultados dos indivíduos levando em consideração a escolha nas rodadas 1, 2, 7 e 8

Variáveis		N	Média	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor -p
Escolha do tipo de Remuneração (1ª rodada)	Remuneração fixa	352	5,00	2,39	1,326	[1,18; 1,50]	0,000
	Remuneração variável	616	6,30	2,59			
Escolha do tipo de Remuneração (7ª rodada)	Remuneração fixa	392	4,50	2,15	1,522	[1,36; 1,70]	0,000
	Remuneração variável	576	6,73	2,48			
Escolha do tipo de Remuneração (1ª ou 7ª rodada)	Remuneração fixa	256	4,55	2,23	1,424	[1,24; 1,63]	0,000
	Remuneração variável	712	6,29	2,57			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme dados apresentados na Tabela 11, percebe-se os indivíduos que escolheram serem remunerados de forma variável nas primeiras rodadas (1 e 2) foram, em média, 33% (I.C= 18% a 50%) mais produtivos do que aqueles que escolheram remuneração fixa nessas mesmas rodadas, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,000).

Os indivíduos que escolheram a remuneração variável nas últimas rodadas (7 e 8) foram em média, 52% (I.C= 36% a 70%) mais produtivos do que aqueles que escolheram remuneração fixa nessas mesmas rodadas, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,000).

Os indivíduos que escolheram a remuneração variável nas primeiras rodadas (1 e 2) ou nas últimas rodadas (7 e 8) foram, em média, 42% (24% a 63%) mais produtivos do que aqueles que escolheram remuneração fixa nessas mesmas rodadas, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,000).

Na Tabela 12, pode-se identificar o efeito da interação entre o resultado dos indivíduos que escolheram determinado tipo de remuneração nas rodadas de escolha (1, 2, 7 e 8), e como esse tipo de remuneração se comporta com a utilização ou não das metas.

Tabela 12 – Efeito da interação entre o grupo com e sem metas e da escolha do tipo de remuneração na primeira ou na sétima rodada sobre o desempenho dos indivíduos

Variáveis (escolha da remuneração)		N	Média	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor-p
Sem Metas	Remuneração Fixa	152	4,48	2,48	-	-	-
	Remuneração Variável	336	6,17	2,50	1,378	[1,12; 1,76]	0,001
Com Metas	Remuneração Fixa	104	4,64	1,81	-	-	-
	Remuneração Variável	376	6,39	2,62	1,377	[1,2; 1,58]	0,000
Remuneração fixa	Sem Metas	152	4,48	2,48	-	-	-
	Com Metas	104	4,64	1,81	1,037	[0,83; 1,29]	0,747
Remuneração variável	Sem Metas	336	6,17	2,50	-	-	-
	Com Metas	376	6,39	2,62	1,036	[0,91; 1,17]	0,584

Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 2, pode-se visualizar as informações apresentadas pela Tabela 12.

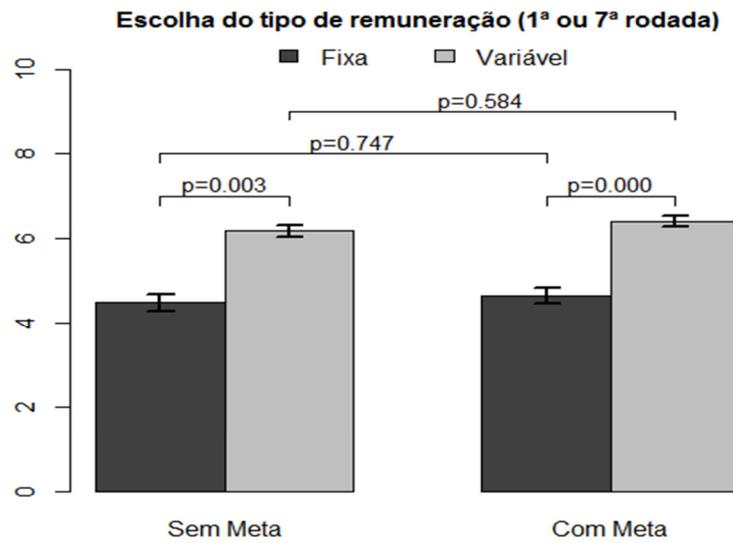


Gráfico 2 – Escolha do tipo de remuneração (1ª ou 7ª rodada)
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13 – Comparação do desempenho entre as rodadas conforme a escolha do tipo de remuneração (1ª ou 7ª rodada)

Rodadas	Fixa	Variável	Valor-p
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	
Primeira	3,50 (1,76)	4,98 (2,48)	0,010
Segunda	4,03 (2,12)	5,88 (2,52)	0,005
Terceira	4,59 (2,18)	6,78 (2,66)	0,000
Quarta	5,62 (2,59)	7,24 (2,45)	0,010
Quinta	5,50 (2,17)	7,11 (2,41)	0,013
Sexta	3,91 (1,77)	6,16 (2,27)	0,000
Sétima	3,91 (1,73)	5,57 (2,35)	0,000
Oitava	5,31 (2,44)	6,61 (2,58)	0,088
Primeira e segunda	3,77 (1,95)	5,43 (2,53)	0,001
Terceira e quinta	5,05 (2,21)	6,94 (2,54)	0,000
Quarta e sexta	4,77 (2,36)	6,70 (2,42)	0,000
Sétima e oitava	4,61 (2,22)	6,09 (2,52)	0,004

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados apresentados na Tabela 12 e na Tabela 13, observa-se que tanto no grupo com meta, como no sem meta, os indivíduos que escolheram remuneração variável em algum momento do experimento, seja nas primeiras seja nas últimas rodadas, apresentaram uma média do número de palavras formadas bem superior se comparado aos indivíduos que escolheram remuneração fixa; porém na rodada, 8 essa diferença não foi significativa (valor $p=0,088$).

A intenção da Tabela 14 é de estratificar a informação apresentada na Tabela 12 de que a aplicação de metas tanto na remuneração fixa quanto na remuneração variável não apresentou um aumento de desempenho significativo (valor- p (RF)= 0,747 e valor- p (RV)= 0,584).

Tabela 14 – Comparação das rodadas entre os grupos com e sem metas

Rodadas	Sem Meta	Com Meta	Valor-p
	Média (D.P.)	Média (D.P.)	
Primeira	4,54 (2,29)	4,63 (2,51)	0,370
Segunda	4,92 (2,54)	5,87 (2,49)	0,359
Terceira	5,93 (2,93)	6,47 (2,47)	0,569
Quarta	6,75 (2,70)	6,87 (2,47)	0,603
Quinta	6,34 (2,37)	7,03 (2,50)	0,612
Sexta	5,56 (2,38)	5,57 (2,36)	0,436
Sétima	4,93 (2,21)	5,33 (2,42)	0,838
Oitava	6,18 (2,65)	6,35 (2,56)	0,550
Primeira e segunda	4,73 (2,42)	5,25 (2,56)	0,970
Terceira e quinta	6,14 (2,66)	6,75 (2,49)	0,538
Quarta e sexta	6,16 (2,61)	6,22 (2,49)	0,445
Sétima e oitava	5,56 (2,51)	5,84 (2,53)	0,809

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos grupos com e sem metas, a Tabela 14 demonstra que tanto nos indivíduos que escolheram remuneração fixa quanto nos indivíduos que escolheram remuneração variável, em todas as rodadas, a aplicação das metas não apresentou uma variação significativa.

A Tabela 15 apresenta a quantificação das escolhas dos tipos de remuneração na primeira e na sétima rodadas. Na primeira rodada, 64% dos indivíduos escolheram RV, enquanto que na sétima rodada, 60% escolheram RV. Da mesma forma, na primeira rodada 36% escolheram RF, enquanto que na sétima rodada esse percentual aumentou para 41%. Porém, essa redução na escolha por remuneração variável entre a primeira e sétima rodadas não foi significativa (valor-p=0,353).

Tabela 15 – Comparação da escolha do tipo de remuneração entre a 1ª e a 7ª rodadas

Rodadas	Renda fixa		Renda variável		Valor-p ¹
Primeira	44	36%	77	64%	0,353
Sétima	49	41%	72	60%	

Fonte: Dados da pesquisa

Aproximadamente 10% da amostra alterou a escolha da remuneração fixa, nas rodadas iniciais (1 e 2), para remuneração variável, nas últimas rodadas (7 e 8). Para esses, o resultado nas rodadas intermediárias (de 3 a 6), foi, aproximadamente, 28% maior que nas rodadas iniciais (1 e 2). Nesse caso, a mudança de escolha nas últimas rodadas (7 e 8) pode ser justificada pelo fato de os indivíduos terem percebido uma capacidade de se atingir um melhor desempenho ao passar das rodadas e disso tê-los motivado a mudar de remuneração fixa para variável com a possibilidade de se ganhar uma maior remuneração.

Da mesma forma, 14% da amostra alterou a escolha da remuneração variável nas rodadas 1 e 2 para a remuneração fixa nas rodadas 7 e 8. Esses indivíduos apresentaram um aumento de 26% no resultado das rodadas intermediárias (de 3 a 6) em relação às primeiras rodadas (1 e 2), mas esse aumento não foi suficiente para atingirem um valor igual ou superior à média, o que lhes renderia valor financeiro igual ao da remuneração fixa, caso fosse igual à média, e superior, caso ultrapassasse a média. Dessa forma, pode-se inferir que a maneira encontrada por esses indivíduos para se aumentar a remuneração foi de mudar a escolha final para remuneração fixa, pois, como o resultado médio desses indivíduos ficou abaixo da média, a remuneração fixa lhes renderia um valor monetário maior.

Até agora foi identificada a influência das variáveis sobre o desempenho dos indivíduos e dos grupos. A partir de agora, será analisada a influência das variáveis sobre a escolha do tipo de remuneração.

A Tabela 16 e a Tabela 17 apresentam a influência das variáveis gerais do questionário sobre a escolha do tipo de remuneração.

Tabela 16 – Efeito das variáveis gerais sobre a escolha do tipo de remuneração

	Variável	Remuneração fixa		Remuneração variável		Valor-p
		N	%	N	%	
		Gênero	Feminino	22	69%	
	Masculino	10	31%	55	62%	
Estado civil	Solteiro	28	88%	72	81%	0,672 ²
	Casado	4	13%	13	15%	
	Outros	0	0%	4	5%	
Tem filhos?	Não	27	84%	79	89%	0,539 ²
	Sim	5	16%	10	11%	
Tempo que trabalha	Não trabalho	7	22%	39	44%	0,050 ¹
	Até 2 anos	11	34%	16	18%	
	Acima de 2 anos	14	44%	34	38%	
Tipo de remuneração	Não exerço atividade remunerada	7	22%	36	41%	0,168 ²
	Somente fixa	19	59%	43	49%	
	Pagamento por produção	4	13%	5	6%	
	Salário fixo mais produção	2	6%	4	5%	
Já exerceu atividades atreladas ao atingimento de metas?	Sim	11	34%	26	29%	0,587 ¹
	Não	21	66%	63	71%	
Já fez atividades com anagramas?	Sim	6	19%	50	56%	0,000 ¹
	Não	26	81%	39	44%	
Tem costume de ler?	Sim	22	69%	56	64%	0,604 ¹
	Não	10	31%	32	36%	
Ocupação	Aluno	18	56%	65	73%	0,079 ¹
	Funcionário	14	44%	24	27%	
Idade	Média / Desvio-padrão	24,00	9,24	24,13	8,48	0,438 ³

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que houve diferença significativa (valor-p = 0,000) entre os dois grupos “Escolheu remuneração Fixa” e “Escolheu remuneração variável” para as variáveis “Gênero” e “Já fez atividades com anagramas”, sendo que:

- O grupo dos que escolheram remuneração fixa apresenta um número significativamente maior (valor-p = 0,003) de indivíduos do gênero feminino (69%) do que o grupo dos que escolheram remuneração variável (38%).
- O grupo dos que escolheram remuneração fixa apresenta um número significativamente menor (valor-p = 0,000) de indivíduos que já fizeram atividades com anagramas (19%) do que o grupo dos que escolheram remuneração variável (56%).

Como as variáveis “Gênero” e “Já fez atividades com anagramas” exerceram influência significativa sobre o desempenho, podem ser considerados como potenciais fatores de distorção na comparação desses grupos, caso não fossem homogêneos. Dessa forma, o modelo deve ser ajustado novamente, controlando pela variável relacionada à atividade com anagramas e ao gênero.

Ajustando novamente o modelo marginal para a comparação do desempenho entre os grupos “Já fez atividades com anagramas?” e “Gênero”, o resultado apresentado na Tabela 11 para a variável ‘Escolha do tipo de Remuneração (1ª ou 7ª rodada)’ de $\text{Exp}(\beta) = 1,424$ e valor-p=0,000, passa para $\text{Exp}(\beta) = 1,29$ e valor-p=0,001, conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Desempenho dos indivíduos em relação à escolha do tipo de remuneração controlada pela variável “Já fez atividades com anagramas” e “Gênero”

Variáveis		N	Média	D.P.	Exp (β)	Valor-p
Escolha do tipo de remuneração (1ª ou 7ª rodada)	Remuneração fixa	256	4,55	2,23	1,29	0,001
	Remuneração variável	712	6,29	2,57		

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, os indivíduos que escolheram a remuneração variável nas primeiras rodadas (1 e 2) ou nas últimas rodadas (7 e 8) tiveram um desempenho médio 29% maior do que aqueles que escolheram remuneração fixa, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,001).

Após o ajuste do modelo, controlando pelas variáveis “Gênero” e “Já fez atividades com anagramas”, as quais influenciaram no desempenho e não são homogêneos entre os grupos, o desempenho por rodada separando os grupos pela escolha do tipo de remuneração ficaria como apresentado pela Tabela 18.

Tabela 18 – Comparação do desempenho entre as rodadas conforme a escolha do tipo de remuneração (1ª ou 7ª rodada), controlando por “Gênero” e “Já fez atividades com anagramas”

Rodadas	Fixa	Variável	Valor-p ¹	Valor-p ²
	Média (D.P.)	Média (D.P.)		
Primeira	3,50 (1,76)	4,98 (2,48)	0,001	0,043
Segunda	4,03 (2,12)	5,88 (2,52)	0,000	0,016
Terceira	4,59 (2,18)	6,78 (2,66)	0,000	0,000
Quarta	5,62 (2,59)	7,24 (2,45)	0,004	0,044
Quinta	5,50 (2,17)	7,11 (2,41)	0,001	0,049
Sexta	3,91 (1,77)	6,16 (2,27)	0,000	0,000
Sétima	3,91 (1,73)	5,57 (2,35)	0,000	0,002
Oitava	5,31 (2,44)	6,61 (2,58)	0,015	0,291
Primeira e segunda	3,77 (1,95)	5,43 (2,53)	0,000	0,008
Terceira e quinta	5,05 (2,21)	6,94 (2,54)	0,000	0,002
Quarta e sexta	4,77 (2,36)	6,70 (2,42)	0,000	0,001
Sétima e oitava	4,61 (2,22)	6,09 (2,52)	0,000	0,028

(¹ valor-p sem ajuste; ²valor-p ajustado pelas variáveis “Já fez atividade com anagramas” e “Gênero”)

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que houve uma piora ao compararmos o Valor-p¹ e Valor-p² (após o ajuste), mas a diferença de desempenho entre as rodadas, de quem escolheu a remuneração variável contra quem escolheu a remuneração fixa, continuou sendo significativa, exceto na rodada 8, tanto antes como depois do ajuste no modelo.

Na Tabela 19 foi verificado se os valores pessoais apresentavam alguma influência com a escolha do tipo de remuneração.

Tabela 19 – Efeito dos valores pessoais sobre a escolha do tipo de remuneração

Valores Pessoais		Escolha do tipo de remuneração 1ª ou 7ª rodada				Valor-p ¹	O.R.	I.C. - 95%
		Fixa		Variável				
Hedonismo	Abaixo da Média	17	33,3%	34	66,7%	0,143	1	1,83 [0,811; 4,14]
	Acima da Média	15	21,4%	55	78,6%			
Materialismo	Abaixo da Média	20	28,6%	50	71,4%	0,535	1	1,30 [0,567; 2,98]
	Acima da Média	12	23,5%	39	76,5%			
Apego à família	Abaixo da Média	15	26,8%	41	73,2%	0,937	1	1,03 [0,46; 2,32]
	Acima da Média	17	26,2%	48	73,8%			
Harmonia interna	Abaixo da Média	14	27,5%	37	72,5%	0,831	1	1,09 [0,483; 2,47]
	Acima da Média	18	25,7%	52	74,3%			
Afeição	Abaixo da Média	18	29,5%	43	70,5%	0,441	1	1,38 [0,61; 3,1]
	Acima da Média	14	23,3%	46	76,7%			
Afiliação	Abaixo da Média	17	28,8%	42	71,2%	0,565	1	1,27 [0,564; 2,85]
	Acima da Média	15	24,2%	47	75,8%			
Desafio	Abaixo da Média	16	26,7%	44	73,3%	0,957	1	1,02 [0,456; 2,29]
	Acima da Média	16	26,2%	45	73,8%			
Benevolência	Abaixo da Média	17	28,8%	42	71,2%	0,565	1	1,27 [0,564; 2,85]
	Acima da Média	15	24,2%	47	75,8%			
Racionalidade	Abaixo da Média	16	30,2%	37	69,8%	0,410	1	1,40 [0,625; 3,16]
	Acima da Média	16	23,5%	52	76,5%			

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que não houve influência dos valores pessoais entre os grupos “Escolheu remuneração Fixa” e “Escolheu remuneração variável” para os valores pessoais (valor-p > 0,05).

A metodologia utilizada permitiu que fossem analisadas as influências dos constructos sobre o desempenho dos indivíduos. A partir de agora será levantada uma discussão acerca dos resultados apresentados.

5. DISCUSSÃO

Os resultados encontrados neste estudo permitiram que fossem levantadas importantes considerações. Esperava-se que os indivíduos teriam um desempenho maior quando tivessem a opção de escolha sobre o tipo de remuneração. Entretanto, as rodadas em que foi dada ao indivíduo a opção de escolha sobre a forma de remuneração apresentaram o valor médio do número de palavras formadas 12% (8% a 15%) menor que das rodadas em que já estavam estipuladas as formas de remuneração, sendo essa diferença significativa (valor-p=0,000). Dessa forma, a hipótese **H4** não é verdadeira.

Em relação às rodadas impostas, não houve diferença significativa (valor-p=0,345) entre as rodadas de remuneração fixa (3^a e 5^a) das rodadas de remuneração variável (4^a e 6^a).

Os indivíduos que escolheram ser remunerado de forma variável na primeira ou sétima rodada tiveram, em média, durante todo experimento, um resultado 29% maior do que aqueles que escolheram remuneração fixa, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,000), o que comprova a hipótese **H3**.

Este resultado foi de grande importância e corrobora com estudos de diversos teóricos organizacionais, como Gerhart e Milkovich (1992), Gerhart e Rynes (2003), Jensen (2003), Lazear (1986, 1999, 2000) e Zenger (1992), os quais argumentam que a remuneração por desempenho pode atuar como um dispositivo de seleção para identificar e atrair os trabalhadores com maior capacidade. Jensen (2003) já esperava que os trabalhadores mais produtivos escolhessem pagamento por desempenho, enquanto que os trabalhadores menos produtivos optariam por remuneração fixa. No estudo de Lazear (1999, 2000), os indivíduos que escolheram a remuneração variável tiveram um resultado 44% maior.

No estudo de Cadsby, Song e Tapon (2007), os indivíduos que escolheram remuneração variável nas rodadas 7 e 8 apresentaram um desempenho 38,09% maior do que os que escolheram a remuneração fixa, e nas rodadas 1 e 2, tiveram um desempenho 14,25% maior, e, no presente estudo, essa diferença foi ainda maior, sendo 62% nas rodadas 7 e 8 e 43,9% nas rodadas 1 e 2.

Já nas rodadas em que o tipo de remuneração foi imposta, no estudo de Cadsby, Song e Tapon (2007), a remuneração variável apresentou uma média 11,98% maior em relação à remuneração fixa, enquanto que no presente estudo, a média das rodadas de remuneração variável (4 e 6) foi 3,88% menor do que as rodadas de remuneração fixa (3 e 8).

Ao se analisar as rodadas intermediárias (de 3 a 6), nas quais a remuneração foi imposta, segmentando os grupos e analisando o desempenho dos que preferem a remuneração variável nas rodadas 1 e 2, durante as rodadas de remuneração fixa (3 e 5), e o desempenho dos que escolheram a remuneração fixa nas rodadas 1 e 2, nas rodadas de remuneração variável (4 e 6), verificou-se que os indivíduos que escolheram a remuneração fixa nas primeiras rodadas (1 e 2) tiveram um aumento de desempenho de 26% nas rodadas de remuneração variável (4 e 6), e um aumento de 44% nas rodadas de remuneração fixa (3 e 5), enquanto que quem escolheu a remuneração variável nas primeiras rodadas (1 e 2) teve um aumento de desempenho de 14% nas rodadas de remuneração fixa (3 e 5) e de 19% nas rodadas de remuneração variável (4 e 6).

Portanto, ambos os casos tiveram uma melhora de desempenho em relação às primeiras rodadas (1 e 2), o que pode ser explicado pelo fato de que nas rodadas iniciais os indivíduos ainda estavam no processo de aprendizagem. O aumento de desempenho mais expressivo para os que escolheram a remuneração fixa (RF) nas primeiras rodadas (1 e 2) pode ser explicado pelo fato de que os indivíduos que escolheram a remuneração variável (RV) nas duas primeiras rodadas (1 e 2) tiveram um desempenho 43,9% superior aos que escolheram a remuneração fixa (RF); dessa forma, a evolução sobre uma base maior de palavras seria proporcionalmente menor.

De qualquer forma, analisando o desempenho das rodadas em que a remuneração variável (RV) foi imposta (4 e 6), os indivíduos que escolheram a remuneração variável (RV) nas primeiras rodadas (1 e 2) tiveram um desempenho médio superior de 19,52% em comparação aos indivíduos que escolheram a remuneração fixa (RF). Nas rodadas de remuneração fixa (3 e 5), os indivíduos que escolheram a remuneração variável (RV) nas primeiras rodadas (1 e 2) tiveram um resultado médio superior de 18,22%.

Um olhar mais atento sobre os indivíduos que escolheram a remuneração fixa (RF) nas duas primeiras rodadas (1 e 2) e alteraram sua escolha para remuneração variável (RV) nas últimas rodadas (7 e 8 – 12 indivíduos) permite identificar que esses indivíduos tiveram um resultado 42,8% maior do que os que permaneceram com a remuneração fixa, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,0006). Supõe-se que esses indivíduos perceberam que conseguiriam atingir um resultado maior ou igual à média e optaram pela

remuneração variável nas rodadas finais (7 e 8), pois, dessa forma, garantiriam uma remuneração maior.

Da mesma forma, em relação aos indivíduos que alteraram sua escolha de remuneração variável (RV) nas primeiras rodadas (1 e 2), para remuneração fixa (RF), nas últimas (7 e 8 – 17 indivíduos), tiveram um resultado 39,8% menor que os indivíduos que permaneceram com a remuneração variável, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,0000). Supõe-se que esses indivíduos perceberam que não conseguiriam atingir um resultado maior ou igual à média e optaram pela remuneração fixa nas rodadas finais (7 e 8), pois, dessa forma, garantiriam uma remuneração acima da conquistada em rodadas anteriores.

Esperava-se que, ao se estipular uma meta específica (7 palavras) e difícil (16,7% acima da média de palavras do pré-teste), conforme sugerido por Locke e Latham (1990, 2002), o grupo de indivíduos atrelado ao atingimento de metas tivesse um resultado significativamente maior em todas as rodadas do teste. Entretanto, em relação à influência da utilização de metas no resultado dos indivíduos, o grupo de indivíduos em que foi utilizada remuneração atrelada ao atingimento de metas não obteve um desempenho melhor; dessa forma, a hipótese **H5** não foi comprovada.

Considerando a média de desempenho dos indivíduos em todas as rodadas, quando avaliados sobre remunerações fixa e variável, com metas e sem metas, não podemos afirmar que os indivíduos são mais produtivos quando são submetidos à remuneração baseada no desempenho. Dessa forma, a hipótese **H2** não foi comprovada. Pode-se citar como limitações para o experimento o fato de o experimento em laboratório não envolver riscos inerentes ao não atingimento de metas e ao baixo desempenho, como há dentro das organizações, e o baixo valor de remuneração utilizado nesse estudo.

A hipótese **H1**, de que os valores pessoais poderiam influenciar a escolha dos indivíduos sobre o tipo de remuneração, não foi comprovada (valor-p > 0,05). Nesse sentido, os valores pessoais não justificaram a ação, ou melhor, não direcionaram os indivíduos a escolherem determinado tipo de remuneração como era esperado, segundo Schwartz (1999). A valência dada à remuneração envolvida no experimento pode não ter gerado a motivação necessária para que os valores individuais se sobressaíssem e fossem direcionadores para a tomada de decisão entre remuneração fixa e variável, o que comprova a complexidade da relação entre os valores, a motivação e a remuneração e a importância da continuidade de estudos relacionados a esse tema.

Já a hipótese **H6** foi comprovada parcialmente, pois o resultado dos indivíduos que apresentaram alta benevolência foi, em média, 14% (de 3% a 24%) inferior ao dos indivíduos que apresentaram baixa benevolência, sendo essa diferença significativa (valor-p = 0,013). Os demais valores não apresentaram números significativos (valor-p >0,05).

A experiência com atividades com anagramas influenciou na escolha do tipo de remuneração e no desempenho. Conforme Heslin e Wang (2013), a escolha do sistema de recompensas pelo indivíduo é uma função da sua habilidade, desta forma, o resultado do presente estudo corrobora a conclusão desses autores.

O gênero masculino apresentou um desempenho 26% superior ao gênero feminino, sendo essa diferença significativa (valor-p= 0,000). Essa diferença não foi evidenciada nos estudos de Cadsby, Song e Tapon (2007) e no de Vance e Colella (1990), os quais também utilizaram a metodologia com anagramas para analisar o desempenho. Dessa forma, esse resultado merece novos estudos.

Os indivíduos que já tinham exercido atividades com anagramas (46%) tiveram um desempenho 19% superior aos que nunca haviam tido experiência com esse tipo de tarefa, sendo essa variação significativa (valor-p =0,000), mostrando que o conhecimento sobre o trabalho tem influência sobre o resultado. Esse resultado vai ao encontro de estudos como o de Seijts e Latham (2001).

O valor médio do número de palavras formadas pelos funcionários ter sido, em média, 18% menor, se comparado ao número médio de palavras formadas pelos alunos, também merece estudos futuros, pois essa diferença muito significativa (valor-p = 0,000). Diante desse resultado, poder-se-iam formular questionamentos em relação às influências do perfil da empresa, sua cultura e suas especificidades no desempenho dos funcionários.

6. CONCLUSÃO

Diversos estudos demonstraram que os fatores financeiros assumem um importante papel sobre a motivação dos indivíduos para a obtenção de um melhor desempenho (CAPELLEN *et al.*, 2014; CHALKLEY *et al.*, 2010; JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007; WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004; LAWLER, 2000; LAZEAR, 1999; FROHMAN, 1996; LOCKE; LATHAN, 1990; VROOM, 1964).

Para o presente estudo, os resultados sugerem que os efeitos da remuneração variável sobre o desempenho dos indivíduos não tiveram significância suficiente para comprovar a relação entre os constructos analisados, pois os indivíduos não obtiveram um maior desempenho quando submetidos às rodadas de remuneração variável em relação às rodadas de remuneração fixa.

De qualquer forma, o tipo de remuneração demonstrou ser uma importante ferramenta de seleção dos indivíduos, pois os indivíduos que optaram em ser remunerados pelo seu resultado tiveram um desempenho 29% superior que os que preferiram a remuneração fixa, corroborando com os estudos de Gerhart e Milkovich (1992), Gerhart e Rynes (2003), Jensen (2003), Lazear (1986, 1999, 2000) e Zenger (1992), os quais argumentam que a remuneração por desempenho pode atuar como um dispositivo de seleção para identificar e atrair os trabalhadores mais capacitados.

Sabe-se que a utilização de metas de resultado dentro das organizações, atreladas ou não a uma recompensa financeira, podem fazer com que os indivíduos busquem um maior desempenho (LOCKE; LATHAM, 2013; ARMSTRONG, 2006; LOCKE; LATHAM, 1990).

Os resultados deste experimento demonstraram que o simples estabelecimento de metas de resultado não influenciou positivamente o desempenho. A ausência de riscos e punições pelo não atingimento de metas, como usual em uma organização, podem ser citadas como limitações deste experimento, por isso os resultados encontrados não podem ser generalizados.

A escolha da meta, a definição de metas de aprendizagem, a sua concepção, o afeto do indivíduo em relação à meta, a definição de metas em grupo, os traços pessoais, metas em nível macro e metas penetrantes no subconsciente são campos onde os estudos sobre metas têm avançado (LOCKE E LATHAM, 2006). Os estudos de Masuda e Locke (2015), Pritchard *et al.* (2013), Kramer e Thayer (2013) e Willians (2013) seguem a mesma linha de pensamento de Locke e Latham (2006). De certa forma os resultados do nosso

experimento demonstra a importância de novos estudos sobre diferentes aplicações das metas e de que forma elas podem influenciar o desempenho dos indivíduos.

Em relação aos valores pessoais, segundo Swartz (1999), os valores pessoais são determinantes para direcionar e explicar as ações dos indivíduos. Em nosso experimento, apenas a Benevolência apresentou efeito significativo sobre o desempenho dos indivíduos. Um desempenho 14% inferior para os indivíduos que possuíam um nível de benevolência acima da média não pode ser descartado e merece estudos futuros, de maiores proporções, por exemplo: A cultura de um país pode determinar um maior ou menor grau de benevolência e determinar a capacidade produtiva de uma nação?

Em relação ao gênero, o fato dos indivíduos do gênero masculino terem tido um desempenho 26% superior aos indivíduos do gênero feminino merece novos estudos, pois não foram encontradas evidências sobre a influência do gênero sobre o desempenho em experimentos com a utilização de testes com anagramas. Desta forma, estudos sobre a relação do gênero e tarefas atreladas ao desempenho merecem maior atenção. Será que os indivíduos de gênero masculino têm uma maior afinidade com atividades que envolvem produtividade, como os anagramas?

Em relação à ocupação, os indivíduos com a ocupação ‘funcionários’ obtiveram um desempenho 18% menor que os ‘alunos’. A única variável que apresentou significância entre os funcionários e alunos foi o desempenho. Pode-se inferir que o ambiente onde foi realizado o experimento poderia ter influenciado negativamente o desempenho dos funcionários, pois estariam carregados de experiências vividas naquele ambiente. Em contrapartida, os alunos também sofreriam esta influência por estarem ali todos os dias da semana, assim como os funcionários, trazendo consigo as frustrações e alegrias vividas naquele ambiente.

Diante disso, assim como a influência o gênero sobre o desempenho, a influência da ocupação sobre o desempenho também merece pesquisas futuras.

Finalmente, a experiência com atividades com anagramas influenciou na escolha do tipo de remuneração e no desempenho. Conforme Heslin e Wang (2013), a escolha do sistema de recompensas pelo indivíduo é uma função da sua habilidade. Diante deste resultado, pode-se inferir que o aprendizado sobre a tarefa desempenhada é tão ou mais importante do que o tipo de remuneração oferecida e do que a definição de uma meta de resultado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O experimento com anagramas mostrou eficiência para o propósito do experimento, pois possibilitou analisar questões de grande importância, que não eram objeto de estudo deste experimento, mas que se tornaram essenciais para o resultado final. Por isso, a utilização dessa metodologia mostrou ter grande importância acadêmica, podendo ser utilizada em pesquisas futuras que busquem relacionar novos constructos.

As principais limitações desta pesquisa estão relacionadas ao tipo de pesquisa realizada por meio de experimentos em laboratório, pois mesmo que o pesquisador aplique procedimentos e técnicas que melhorem o controle do ambiente, ele não conseguirá simular a realidade de um ambiente de trabalho. No caso do presente estudo, podem ser citadas como principais limitações: o valor da remuneração e a ausência de riscos inerentes ao trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in Social Exchange. In: BERKOWITZ, L. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 2, p. 267-299. New York, Academic Press, 1965.
- AGRESTI, A. *Categorical data analysis*. New York: Wiley, 2002.
- ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969.
- ARMSTRONG, M. *A handbook of employee reward management and practice*. 10 ed. London, England: Kogan Page, 2006.
- ARROWSMITH, J.; MARGINSON, P. The decline of incentive pay in British manufacturing. *Industrial Relations Journal*, v. 66, p. 289-311, 2010.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade Gerencial*. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica: Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000. 812p.
- BARTH, E.; BRATSBERG, B.; HAEGELAND, T.; RAAUM, O. Who pays for performance? *International Journal of Manpower*, v. 29, n. 1, p. 8-29, 2008.
- BAUM, J. R.; LOCKE, E. A. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, p. 587-598, 2004.
- BEHREND, H. The Effort Bargain. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 10, cap. 4, p. 503-515, 1957.
- BEYDA, T; WETZEL, U. Formação do contrato Psicológico: um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos, p. 1-16. In: 32º ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- CADSBY, C. B.; SONG, F.; TAPON, F. Sorting and incentive effects of pay for performance: an experimental investigation. *Academy of Management Journal*, v. 50, p. 387-405, 2007.
- CAMARA, Pedro B. *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*, 2 ed. rev. aum. Lisboa: Dom Quixote, 2006.
- CAMARGOS, M. A.; HELAL, D. H. Remuneração executiva, desempenho econômico financeiro e a estrutura de governança corporativa de empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD 31, 2007, Rio de Janeiro. Resumo de Trabalhos do 31º Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CAPELLEN, A. W.; EICHELE, T.; HUGDAHL, K.; SPECHT, K.; SORENSEN, E.; TUNGODDEN, B. Equity theory and fair inequality: A neuroeconomic study. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 111, ed. 43, p. 15368-15372, 2014.

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

CHALKLEY, M.; COLIN, T.; LINDA, Y. DEBBIE, B.; JAN, C. Incentives for dentists in public service: evidence from a natural experiment. *Journal of public administration Research and Theory*, v. 20, p. 181-205, 2010.

CHU, K. Firms report lackluster results from a pay-for-performance plans. *Wall street journal*, New York, p. 1, 15 jun. 2004.

DECI, E. L. Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of personality and Social Psychology*, v. 22, p. 113-120, 1972.

DEREK, C. J.; PANU, K.; ANTTI, K. Teams, incentive pay and productive efficiency: Evidence from a food-processing plant. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 63, n. 4, July 2010.

DESHON, R. P.; KOZLOWSKI, W. J.; SCHMIDT, A. M.; MILNER, K. R.; WIECHMANN, D. Multiple-goal, multilevel model of feed-back effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, p. 1035-1056, 2004.

DONOVAN, J. J.; WILLIAMS. K. J. Missing the mark: Effects of time and casual attributions on goal revision in response to goal-performance discrepancies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, p. 379-390, 2003.

DRACH-ZAHAVY, A.; EREZ, M. Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, p. 667-682, 2002.

DUARTE, J. D.; ESPERANÇA, J. P.; CURTO, C. M. C.. Determinantes da remuneração variável nas empresas portuguesas. *Revista Alcance*, São Paulo, v. 13, n. 3, 2006.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneiras, 2003. 471p.

FEATHER, N. T. *Values in Education and Society*. New York: Free Press, 1975.

FITZMAURICE, G. M.; LAIRD, N. M.; WARE, J. H. *Applied Longitudinal Analysis*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

FROHMAN, M. A. A Unleash urgency and action. *Industry Week*. Cleveland, v. 245, n. 20, p. 13-23, 1996.

FURNHAM, A.; ARGYLE, M. *The Psychology of Money*. London: Routledge, 1998. 344 p.

GARRIDO, L. M. *Participação nos lucros e resultados*. São Paulo: Nobel, 1999.

GERHART, B.; MILKOVICH, G. T. Employee compensation: Research and practice. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2 ed., v. 3, p. 481-570. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press, 1992.

GERHART, B.; RYNES, S. *Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications*. Thousand Oaks. CA: Sage, 2003.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; WELBOURNE, T. M. Compensation strategy: An overview and future steps. *Human Resource Planning*, v. 11, p. 173-190, 1988.

GOUVÊA, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Editora SENAC, 2008. p. 17-45.

GOUVEIA, V. V.; MARTINEZ, E.; MEIRA, M.; MILFONT, T. L. *A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz*. *Estudos de Psicologia*, 6, p. 133-142, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; BRANDÃO, P. B. Gestão de competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of theory. *Organization Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HARRISON, D. A.; VIRICK, M.; WILLIAM, S. Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards. *Journal of Applied Psychology*, 81, p. 331-345, 1996.

HASANEN, L.; HELLGREN, J.; HANSSON, M. Goal Setting and plant closure: When bad things turn good. *Economic and Industrial Democracy*, v. 32, p. 135-136, 2011.

HERZBERG, F. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.

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

HESLIN, P. A.; CAPRAR, D. V. Goal and Self-Efficacy as Mediators. In: LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. N.Y.: Routledge, 2013. p. 213-230.

HESLIN, P. A.; WANG, K. L. Special Goal Topics. In: LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. N.Y.: Routledge, 2013. p. 213-230.

HOLANDA, A. B. *Novo Dicionário Aurélio*. Curitiba: Editora Positivo, 2004. 2212 p.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

JENSEN, D.; MCMULLEN, T; STARK, M. *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for – and from – your employees*. New York: Amacom, 2007. Cap. 3; 4; 13.

JENSEN, M. C. Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, v. 9, p. 379-406, 2003.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 87-125 abr./jun. 2008.

JEUNON, E. E. *Valores e orientação de consumo: proposta e validação de um modelo integrativo*. In: ENANPAD, Brasília, 2005.

KAHLE, L. *Social Values and Social Change: Adaptation to life in America*. New York: Praeger. 1983.

KAHLE, L.; BEATTY, S. E.; HOMER, P. Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, v. 13, 1986.

KAHLE, L. R.; KENNEDY, P. Using the list of values (LOV) to understand consumers. *Journal of Consumer Marketing*. v. 6, n. 3. p. 5-12. Summer, 1989.

KAMAKURA, W; NOVAK, T. Value System Segmentation: exploring the meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*, v. 19, p. 119-131, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução de Euclides Trindade Frazão Filho. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KRAMER, W. S.; THAYER A. L. Goals in Groups and the Macro Level. In: LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. N.Y.: Routledge, 2013. p. 285-328.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), p. 332-340, 2006.

LAWLER, E. E. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill, 1971.

LAWLER, E. E. *Pay Strategic: New Thinking for the new millennium*, v. 31, p. 7-12, 2000.

LAWLER, E. E. Pay strategy: New thinking for the new millennium. *Compensation and Benefits Review*, 32(1), 7-12, 2000.

LAWLER, E. E. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. São Francisco: Jossey-Bass, 1990. 308 p.

LAWLER, E. E.; BOUDREAU, J. W. *Achieving Excellence in Human Resources Management: An Assessment of Human Resources Functions*. Scanford CA: Stanford University Press, 2009.

- LAZEAR, E. P. Performance pay and productivity. *American Economic Review*, v. 90, p. 1346-1361, 1999.
- LAZEAR, E. P. Salaries and piece rates. *Journal of Business*, v. 59, p. 405-432, 1986.
- LAZEAR, E. P. The power of incentives. *American Economic Review*, v. 91, p. 410-415, 2000.
- LEE, F. K.; SHELDON, K. M. E TURBAN, D. Personality and the goal-striving process: The influence of achievement goal patterns, goallevel, and mental focus on performance and enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, p. 256-265, 2003.
- LEPINE, J. A. Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, p. 1153-1167, 2005.
- LIANG, K. Y.; ZEGER, S. L. *Longitudinal Data Analysis using generalized linear models*. Biometrika, vol 73, n. 1, 1986.
- LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 31, p. 157-189, 1968.
- LOCKE, E. A.; FEREN, D.; MCCALED, V.; SHAW, K.; DENNY, A.. The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In: DUNCAN, K. D.; GRUENBERG, M. M.; WALLIS, D. (Eds). *Changes in working life*. London: Wiley, p. 363-383, 1980.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1990.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717, 2002.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. N.Y.: Routledge, 2013.
- LOCKE, E. A.; SHAW, K. N.; SAARI, L. M.; LATHAM, G. P. Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, v. 90, p. 125-152, 1981.
- LYSTER, S.; ARTHUR, S. *199 Pre-written employee performance appraisals: The complete guide to successful employee evaluation and documentation*. Ocala: Atlantic Publishing Group, 2007. p. 316.
- MARTOCCHIO, J. J. *Strategic compensation: a human resource management approach*. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MASLOW, A. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, p. 370-396, 1943.
- MASLOW, A. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row, 1954.

MASUDA, A. D.; LOCKE, E. A.; WILLIAMS, K. J. The effects of simultaneous learning and performance goals on performance: An inductive exploration. *Journal of Cognitive Psychology*, 27, 37-52, 2015.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. New York: The Free Press, 1961.

MCCULLAGH, P.; NELDER, J. A. *Generalized Linear Models*. London: Chapman and Hall, 1989.

MCGREGOR, D. M. *The Human Size of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. Disponível em: <<http://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

MEDEIROS, E. D.; GOUVEIA, V. V.; GUSMÃO, E. E. S.; MILFONT, T. L.; AQUINO, A. A. Teoria funcionalista dos valores humanos: evidências de sua adequação no contexto paraibano. *Revista em Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, jun. 2012.

MENTO, A. J.; STEEL, R. P.; KARREM, R. J. A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 39, p. 52-83, 1987.

MITCHELL, A. *The nine American Life Styles*. New York: Warner, 1983.

MURRAY, B.; GERHART, B. An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 41, n. 1, p. 68-78, 1998.

NAFFZIGER, D.; HORNSBY, J.; KURATKO, D. A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18(3), p. 29-42, 1994.

ORDÓÑEZ, L.; SCHWEITZER, M, E.; GALINSKY, A. D.; BAZERMAN, M. H. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal-Setting. *Academy of management Perspectives*, vol. 23, n. 1, p. 6-16, 2009.

OYADOMARI, J. C. T.; DULTRA-DE-LIMA, R. G.; AGUIAR, A. B.; BALDUSSI, C. A. Modelo de remuneração variável atrelada ao Balanced Scorecard. *TAC*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, art. 3, p. 33-49, 2012.

PONTES, B. R. *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: LTR, 1995.

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

PORTO, J. B. Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). *Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Editora SENAC, 2008. p. 173-196.

PRESSLEE, A.; VANCE, T. W.; WEEB, A.; JEFFREY, S. The effects of reward type on Employee goal setting, goal commitment and performance. In: ACADEMIC ACCOUNTING ASSOCIATION ANNUAL CONFERENCE, Toronto, Ontario, 2011.

PRITCHARD, R.; YOUNG, B.; KOENING, N.; SCHMERLING, D.; DIXON, N. Long Term and Large Scale Goal Setting Programs and Studies. In: LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. New Developments in Goal Setting and Task Performance. N.Y.: Routledge, 2013. p. 231-284. RAMOS, J. P. Motivação no Trabalho – Abordagens Teóricas. Psicologia USP, v. 1, p. 127-140, 1990.

REIS NETO, M. T. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria de gestão. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 05-18, 2004.

REIS NETO, M. T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. *Anais... XXX ENANPAD*. ANPAD, 1 CD. Salvador, 2006.

REZENDE, E. S. G.; GOULART, R. C. B. A.; LYRIO, M. V. L. Proposta de um modelo multicritério de apoio à decisão para cooperativa de crédito a partir de uma perspectiva construtiva. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 6, n. 4, p. 61-78, 2011.

RODRIGUES, G. C.; RODRIGUES, D. C.; MATOS, F. A.; MATOS, R. M.; MOREIRA, D. P. Sistemas de Recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo em uma cooperativa capixaba. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro, 2012.

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

ROKEACH, M.; REGAN, J. The role of values in the counseling situation. *Personnel & Guidance Journal*, v. 58, p. 576-582, 1980.

RUSSO, Pedro. *Sistemas de recompensa*. Power Shannel. Jan./fev./mar. 2009. Disponível em: <<http://setibr.com/artigos/Sistemas-de-Recompensa.pdf>>. Acesso em: 07. mar. 2014.

RYNES, S.; LAWLER, J. A policy-capturing investigation of the role of expectancies in decisions to pursue job alternatives. *Journal of Applied Psychology*, v. 68, p. 620-631, 1983.

RYNES, S.; SCHWAB, D.; HENEMAN III, H. The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 31, p. 353-364, 1983.

SACKETT, P.; LARSON, J. Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 419-489.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An international review*, v. 48, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando: Academic, 1992, p. 1-65.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Eds.). *Valores e comportamento nas organizações*. Rio de Janeiro: Vozes, 2005. p. 21-55.

SCHWEITZER, M. E.; ORDÓÑEZ, L.; DOUMA, B. Goal Setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, v. 47, p. 422-432, 2004.

SEIJTS, G. H.; LATHAM, G. P. The effect of learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, v. 22, p. 291-307, 2001.

SEIJTS, G. H.; LATHAM, G. P.; TASA, K.; LATHAM, B. Goal setting and goals orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47, 227-240, 2004.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, p. 17-24, 2007.

TAMAYO, A. Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 40, p. 91-104, 1988.

TAMAYO, A; SCHWARTZ, S.; Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 9, n. 2, p. 239-348, 1993.

TREVOR, C. O.; GERHART, B.; BOUDREAU, J. W. Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 44-61, 1997.

TRIBET, C. W.; RUSH, R. J. Theories of motivation: a broader perspective. *Quality Progress*, 17(1): 38-42, 1984.

TUBBS, M. E. Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, Vol 71(3), Aug 1986, 474-483.

VANCE, R. J.; COLELLA, A. Effects of two types of feedback on goal acceptance and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, p 68-76, 1990.

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

WIESE, B. S.; FREUND, A. M. Goal progress makes one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 287-304, 2005.

WILLIAMS K. J. Goal Setting in Specific Domains. In: LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. N.Y.: Routledge, 2013. p. 329-506.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YAMAUCHI, H.; LYNN, R.; RENDELL, I. Gender differences in work motivations and attitudes in Japan and Northern Ireland. *Psychology: An International Journal of Psychologia in the Orient*, 37(4), 195-198, 1994.

ZENGER, T. R. Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationship among performance pay and turnover. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, p. 198-219, 1992.

22. Sexo: ____ 1 – Feminino 2 – Masculino
23. Qual a sua idade? ____ anos
24. Qual é o seu estado Civil? ____ 1 – Solteiro 2 – Casado 3 – Separado/divorciado
4 – Viúvo
25. Quantos filhos você tem? (Atenção: colocar 0 (zero), caso não tenha filhos) ____
26. Você trabalha há quanto tempo? ____
1 – Não trabalho 2 – Há menos de 1 ano 3 – De 1 a 2 anos 4 – De 2 a 3 anos
5 – Acima de 3 anos
27. Qual o seu tipo de remuneração atual? ____
1 – Não exerço atividade remunerada 2 – Somente Fixa 3 – Pagamento por produção
4 – Salário fixo mais produção
28. Você já exerceu ou exerce atividades em que a remuneração estava ou está relacionada ao cumprimento de metas? ____
1 – Sim 2 – Não
29. Qual o seu curso de origem na FUMEC? ____
1 – Não estudo na FUMEC 2 – Administração 3 – Ciências da Computação 4 – Negócios Internacionais
5 – Ciências Contábeis 6 – Estética 7 – Engenharia da Computação
8 – Redes de Computadores 9 – TGTI 10 – Jogos Digitais 11 – Tecnólogo de Gestão
12 – Pós-graduação Lato Sensu 13 – Mestrado/Doutorado
14 – Outro (especificar) _____
30. Você já realizou alguma atividade com anagramas? ____ 1 – Sim 2- Não
31. Você tem o hábito de ler com frequência (jornais, revistas, etc.)? ____ 1 – Sim 2- Não

ATIVIDADE COM ANAGRAMAS

Leia atentamente e só inicie o teste após as instruções do professor:

Regras para formação das palavras:

- 1- Idioma Português;
- 2- Com quatro ou mais letras;
- 3- Não pode ser nome próprio;
- 4- Deve ser usada de uma forma apenas (versões singulares e plurais da mesma palavra não serão aceitas);
- 5- Uma letra não pode ser usada mais de uma vez na mesma palavra;
- 6- Não podem ser usadas letras fora do anagrama.

Para o teste com a realização das remunerações fixa e variável, o esquema de remuneração deste teste será da seguinte forma:

Nas rodadas em que a remuneração for **fixa**, será pago aos participantes a quantia de R\$ 1,20 por rodada independentemente da quantidade de palavras formadas.

Nas rodadas em que a remuneração for **variável**, será pago aos participantes a quantia de R\$ 0,20 por palavra, respeitando-se as regras para a formação de palavra.

Exemplo de anagrama:

A M N O T U R

Palavras:

TURNO

NOTA

~~TOURO~~ : utilizou o “O” duas vezes

~~NOTURNO~~:-utilizou o “N” e o “O” duas vezes

ROTA

~~ANTA~~: utilizou o “A” duas vezes

MANTO

OUTRA

INÍCIO DA ATIVIDADE

35-. De que forma você gostaria de ser remunerado(a) nas duas primeiras rodadas?

() 1 – Fixa (R\$ 1,20) () 2 – Variável (R\$ 0,20 por palavra correta)

PRIMEIRA RODADA

Anagrama da primeira rodada: A M O L E D I

36-. Na próxima rodada, será mantida a remuneração escolhida na primeira rodada.

SEGUNDA RODADA

Anagrama da segunda rodada: A R E O T U N

38-. Na próxima rodada, o pagamento será através da Remuneração Fixa de R\$ 1,20

(x) 1 – Fixa (R\$ 1,20) () 2 – Variável (R\$ 0,20 por palavra correta)

TERCEIRA RODADA

Anagrama da terceira rodada: P S E A O D N

39-. Na próxima rodada, o pagamento será através da Remuneração Variável de R\$ 0,20 por palavra correta.

1 – Fixa (R\$ 1,20) 2 – Variável (R\$ 0,20 por palavra correta)

QUARTA RODADA

Anagrama da quarta rodada: C A T O M U S

40-. Na próxima rodada, o pagamento será através da Remuneração Fixa de R\$ 1,20.

1 – Fixa (R\$ 1,20) 2 – Variável (R\$ 0,20 por palavra correta)

QUINTA RODADA

Anagrama da quinta rodada: L O T A G I E

41-. Neste rodada o pagamento será de através da Remuneração Variável de R\$ 0,20 por palavra correta

1 – Fixa (R\$ 1,20) 2 – Variável (R\$ 0,20 por palavra correta)

SEXTA RODADA

Anagrama da sexta rodada: O E R H L S A

42-. De que forma você gostaria de ser remunerado(a) nas duas próximas rodadas?

1 – Fixa (R\$ 1,20) 2 – Variável (R\$ 0,20 por palavra correta)

SÉTIMA RODADA

Anagrama da sétima rodada: C A L U E R T

43-. Na próxima rodada, será mantida a remuneração escolhida na sétima rodada.

OITAVA RODADA

Anagrama da oitava rodada: O T I A R B U

APÊNDICE B – QUADRO RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

AUTORES	Variáveis	Definição
ROKEACH (1973); ROCKEACH e REGAN (1980); SCHWARTZ (1992, 1999); KAHLE (1983), VEROFF, DOUVAN e KULKA (1981), MITCHELL (1983).	Valores Pessoais	Os valores pessoais direcionam e justificam as ações dos indivíduos.
LAWLER (2000); LOCKE <i>et al.</i> (1980); HESLING e WANG (2013); CADSBY, SONG e TAPON (2007); ARMSTRONG (2006); KRAMER <i>et al.</i> (2013); CAMARGOS e HELAL (2007); DUARTE, ESPERANÇA e CURTO (2006); DELFINO, SILVA, ROHDE (2010); SANT'ANNA, CAMPOS, LÓFTI (2012); MARTOCCHIO (2006); ARROWSMITH e MARGINDOSN (2010); REZENDE (2010); JENSEN, MCMULLEN (2007).	Remuneração	A remuneração funcional: é a remuneração mais tradicional utilizada pelas organizações, na qual o empregado é pago pela função que exerce. A remuneração variável: vincula-se às metas de desempenho individuais, de equipe ou da organização. Os mais comuns são participação nos lucros, remuneração por resultados e remuneração por competências.
ADAMS (1965); HERZBERG (1959,1981); VROOM (1964); PORTER e LAWLER III (1968, 2000); LOCKE e LATHAM (1990); MCCLELLAND (1961); CAPELLEN <i>et al.</i> (2014); GERHART e RYNES (2004); FROHMAN (1996).	Motivação para o trabalho	A motivação para o trabalho é influenciada pela remuneração recebida.
LOCKE e LATHAM (2013); MASUDA E LOCKE (2011); KAPLAN e NORTON (1997); SCHWEITZER <i>et al.</i> (2009) LOCKE, SHAW, SAARI e LATHAM (1981); WILLIANS (2013); MENTO, STEEL e KARREN (1987); TUBBS (1986); WIESE; FREUND (2005); WIECHMAN (2004), LEPINE (2005).	Metas	As metas são capazes de aumentar o desempenho dos indivíduos.
CAPELLEN <i>et al.</i> (2014), REZENDE <i>et al.</i> , 2011; JENSEN <i>et al.</i> , (2007); LAWLER (2000); GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM (1998); MURRAY, GEHART (1998); VROOM (1964).	Desempenho	O desempenho dos indivíduos é influenciado pelos valores pessoais, pela remuneração e pelas metas.

APÊNDICE C – QUADROS PARA ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE

Desempenho por rodada e a relação das variáveis estudadas com o desempenho

	Variáveis	N	Média	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor-p	
Rodadas	Primeira	121	4,59	2,39				
	Segunda	121	5,39	2,55	1,175	[1,09; 1,27]	0,000	
	Terceira	121	6,20	2,71	1,351	[1,24; 1,47]	0,000	
	Quarta	121	6,81	2,58	1,485	[1,37; 1,61]	0,000	
	Quinta	121	6,69	2,45	1,458	[1,35; 1,57]	0,000	
	Sexta	121	5,56	2,36	1,213	[1,11; 1,33]	0,000	
	Sétima	121	5,13	2,32	1,119	[1,03; 1,22]	0,010	
	Oitava	121	6,26	2,60	1,366	[1,25; 1,49]	0,000	
		3ª, 4ª, 5ª e 6ª	484	6,31	2,57			
		1ª, 2ª, 7ª e 8ª	484	5,34	2,53	0,888	[0,85; 0,92]	0,000
	4ª e 6ª	242	6,19	2,55				
	3ª e 5ª	242	6,44	2,59	1,020	[0,98; 1,06]	0,345	
Remuneração (1ª ou 7ª rodada) = Fixa	4ª e 6ª	64	4,77	2,36				
	3ª e 5ª	64	5,05	2,21	0,997	[0,89; 1,11]	0,952	
Remuneração (1ª ou 7ª rodada) = Variável	4ª e 6ª	178	6,70	2,42				
	3ª e 5ª	178	6,94	2,54	1,017	[0,97; 1,06]	0,459	
Tipo de Remuneração	Fixa	424	5,45	2,62				
	Variável	544	6,13	2,54	0,998	[0,96; 1,04]	0,931	
Grupo	Sem Meta	488	5,65	2,61				
	Com Meta	480	6,02	2,57	1,043	[0,92; 1,18]	0,506	
Escolha do tipo de Remuneração (1ª rodada)	Remuneração fixa	352	5,00	2,39				
	Remuneração variável	616	6,30	2,59	1,326	[1,18; 1,5]	0,000	
Escolha do tipo de Remuneração (7ª rodada)	Remuneração fixa	392	4,50	2,15				
	Remuneração variável	576	6,73	2,48	1,522	[1,36; 1,7]	0,000	
Escolha do tipo de Remuneração (1ª ou 7ª rodada)	Remuneração fixa	256	4,55	2,23				
	Remuneração variável	712	6,29	2,57	1,424	[1,24; 1,63]	0,000	
Ocupação	Aluno	664	6,16	2,63				
	Funcionário	304	5,10	2,36	0,825	[0,72; 0,94]	0,005	
Hedonismo	Abaixo da Média	408	5,57	2,58				
	Acima da Média	560	6,02	2,60	1,106	[0,98; 1,25]	0,110	
Materialismo	Abaixo da Média	560	5,60	2,53				
	Acima da Média	408	6,15	2,66	1,098	[0,97; 1,24]	0,138	
Apego à família	Abaixo da Média	448	5,84	2,56				
	Acima da Média	520	5,82	2,63	0,992	[0,88; 1,12]	0,896	
Harmonia interna	Abaixo da Média	408	5,95	2,60				
	Acima da Média	560	5,74	2,59	0,957	[0,85; 1,08]	0,488	
Afeição	Abaixo da Média	488	5,81	2,62				
	Acima da Média	480	5,85	2,58	1,018	[0,9; 1,15]	0,782	
Afiliação	Abaixo da Média	472	5,95	2,72				
	Acima da Média	496	5,71	2,47	0,945	[0,84; 1,07]	0,373	
Desafio	Abaixo da Média	480	6,02	2,75				
	Acima da Média	488	5,64	2,43	0,920	[0,81; 1,04]	0,182	
Benevolência	Abaixo da Média	472	6,19	2,70				
	Acima da Média	496	5,48	2,45	0,859	[0,76; 0,97]	0,013	
Racionalidade	Abaixo da Média	424	6,12	2,65				
	Acima da Média	544	5,61	2,53	0,902	[0,8; 1,02]	0,099	
Gênero	Feminino	448	5,15	2,10				
	Masculino	520	6,42	2,83	1,259	[1,13; 1,41]	0,000	
Estado civil	Solteiro	800	5,85	2,63				
	Casado	136	5,71	2,54	0,945	[0,78; 1,14]	0,563	
	Outros	32	5,88	1,98	1,007	[0,79; 1,28]	0,958	

(continuação)

Variáveis		N	Média	D.P.	Exp (β)	I.C. - 95%	Valor-p
Possui filhos?	Não	848	5,89	2,58	0,918	[0,73; 1,16]	0,469
	Sim	120	5,40	2,70			
Tempo que trabalha	Não trabalho	368	6,23	2,68	0,892	[0,76; 1,05]	0,172
	Até 2 anos	216	5,67	2,58			
	Acima de 2 anos	384	5,53	2,48			
Tipo de remuneração	Não exerço ativid.e remunerada	344	6,12	2,57	0,885	[0,78; 1,01]	0,070
	Somente fixa	496	5,47	2,52			
	Pagamento por produção	72	6,38	3,25			
	Salário fixo mais produção	48	6,42	2,01			
Já exerceu atividades atreladas ao atingimento de metas?	Sim	296	6,00	2,42	0,959	[0,85; 1,09]	0,507
	Não	672	5,75	2,67			
Já fez atividades com anagramas?	Sim	448	6,46	2,54	0,808	[0,72; 0,91]	0,000
	Não	520	5,29	2,52			
Tem costume de ler?	Sim	624	5,88	2,61	0,972	[0,85; 1,11]	0,677
	Não	336	5,69	2,58			

Fonte: Dados da pesquisa

Comparação das variáveis entre os grupos

Variável		Sem metas		Com metas		Valor-p
		n	%	n	%	
Gênero	Feminino	29	48%	27	45%	0,779 ¹
	Masculino	32	52%	33	55%	
Estado civil	Solteiro	52	85%	48	80%	0,451 ²
	Casado	8	13%	9	15%	
	Outros	1	2%	3	5%	
Possui filhos?	Não	55	90%	51	85%	0,270 ²
	Sim	6	10%	9	15%	
Tempo que trabalha	Não trabalho	20	33%	26	43%	0,466 ²
	Até 2 anos	14	23%	13	22%	
	Acima de 2 anos	27	44%	21	35%	
Tipo de remuneração	Não exerço atividade remunerada	18	30%	25	42%	0,427 ²
	Somente fixa	35	57%	27	46%	
	Pagamento por produção	4	7%	5	9%	
	Salário fixo mais produção	4	7%	2	3%	
Já exerceu atividades atreladas ao atingimento de metas?	Sim	21	34%	16	27%	0,354 ¹
	Não	40	66%	44	73%	
Já fez atividades com anagramas?	Sim	18	30%	38	63%	0,000 ¹
	Não	43	70%	22	37%	
Tem costume de ler?	Sim	42	69%	36	61%	0,445 ¹
	Não	19	31%	23	39%	
Ocupação	Aluno	43	70%	40	67%	0,650 ¹
	Funcionário	18	30%	20	33%	
Idade	Média / Desvio-padrão	23,9	7,9	9,3	8,5	0,832 ¹

(continuação)

Variável		Sem metas		Com metas		Valor-p
		n	%	n	%	
Hedonismo	Abaixo da Média	30	49%	21	35%	0,114
	Acima da Média	31	51%	39	65%	
Materialismo	Abaixo da Média	39	64%	31	52%	0,172
	Acima da Média	22	36%	29	48%	
Apego à família	Abaixo da Média	30	49%	26	43%	0,519
	Acima da Média	31	51%	34	57%	
Harmonia interna	Abaixo da Média	23	38%	28	47%	0,318
	Acima da Média	38	62%	32	53%	
Afeição	Abaixo da Média	33	54%	28	47%	0,414
	Acima da Média	28	46%	32	53%	
Afiliação	Abaixo da Média	28	46%	31	52%	0,526
	Acima da Média	33	54%	29	48%	
Desafio	Abaixo da Média	33	54%	27	45%	0,317
	Acima da Média	28	46%	33	55%	
Benevolência	Abaixo da Média	34	56%	25	42%	0,122
	Acima da Média	27	44%	35	58%	
Racionalidade	Abaixo da Média	27	44%	26	43%	0,918
	Acima da Média	34	56%	34	57%	

¹Teste Qui-Quadrado; ² Teste Exato de Fisher.

Fonte: Dados da pesquisa

Comparação das variáveis entre os tipos de remuneração

Variável		Remuneração fixa		Remuneração variável		Valor-p
		N	%	N	%	
Gênero	Feminino	22	69%	34	38%	0,003 ¹
	Masculino	10	31%	55	62%	
Estado civil	Solteiro	28	88%	72	81%	0,672 ²
	Casado	4	12%	13	15%	
	Outros	0	0%	4	4%	
Possui filhos?	Não	27	84%	79	89%	0,539 ²
	Sim	5	16%	10	11%	
Tempo que trabalha	Não trabalho	7	22%	39	44%	0,050 ¹
	Até 2 anos	11	34%	16	18%	
	Acima de 2 anos	14	44%	34	38%	
Tipo de remuneração	Não exerço atividade remunerada	7	22%	36	41%	0,168 ²
	Somente fixa	19	59%	43	49%	
	Pagamento por produção	4	13%	5	6%	
	Salário fixo mais produção	2	6%	4	5%	
Já exerceu atividades atreladas ao atingimento de metas?	Sim	11	34%	26	29%	0,587 ¹
	Não	21	66%	63	71%	
Já fez atividades com anagramas?	Sim	6	19%	50	56%	0,000 ¹
	Não	26	81%	39	44%	
Tem costume de ler?	Sim	22	69%	56	64%	0,604 ¹
	Não	10	31%	32	36%	
Ocupação	Aluno	18	56%	65	73%	0,079 ¹
	Funcionário	14	44%	24	27%	
Idade	Média / Desvio-padrão	24	9,24	24,13	8,48	0,438 ³

(continuação)

Variável		Remuneração		Remuneração		Valor-p
		fixa		variável		
		N	%	N	%	
Hedonismo	Abaixo da Média	30	49%	21	35%	0,114
	Acima da Média	31	51%	39	65%	
Materialismo	Abaixo da Média	39	64%	31	52%	0,172
	Acima da Média	22	36%	29	48%	
Apego à família	Abaixo da Média	30	49%	26	43%	0,519
	Acima da Média	31	51%	34	57%	
Harmonia interna	Abaixo da Média	23	38%	28	47%	0,318
	Acima da Média	38	62%	32	53%	
Afeição	Abaixo da Média	33	54%	28	47%	0,414
	Acima da Média	28	46%	32	53%	
Afiliação	Abaixo da Média	28	46%	31	52%	0,526
	Acima da Média	33	54%	29	48%	
Desafio	Abaixo da Média	33	54%	27	45%	0,317
	Acima da Média	28	46%	33	55%	
Benevolência	Abaixo da Média	34	56%	25	42%	0,122
	Acima da Média	27	44%	35	58%	
Racionalidade	Abaixo da Média	27	44%	26	43%	0,918
	Acima da Média	34	56%	34	57%	

¹Teste Qui-Quadrado; ² Teste Exato de Fisher.

Fonte: Dados da pesquisa

Comparação do desempenho entre os grupos com meta e sem meta por rodada

Rodadas	Sem Meta	Com Meta	Valor-p ¹	Valor-p ²
	Média (D.P.)	Média (D.P.)		
Primeira	4,54 (2,29)	4,63 (2,51)	0,831	0,370
Segunda	4,92 (2,54)	5,87 (2,49)	0,038	0,359
Terceira	5,93 (2,93)	6,47 (2,47)	0,280	0,569
Quarta	6,75 (2,70)	6,87 (2,47)	0,810	0,603
Quinta	6,34 (2,37)	7,03 (2,50)	0,116	0,612
Sexta	5,56 (2,38)	5,57 (2,36)	0,983	0,436
Sétima	4,93 (2,21)	5,33 (2,42)	0,339	0,838
Oitava	6,18 (2,65)	6,35 (2,56)	0,719	0,550
Primeira e segunda	4,73 (2,42)	5,25 (2,56)	0,195	0,970
Terceira e quinta	6,14 (2,66)	6,75 (2,49)	0,136	0,538
Quarta e sexta	6,16 (2,61)	6,22 (2,49)	0,877	0,445
Sétima e oitava	5,56 (2,51)	5,84 (2,53)	0,480	0,809

¹valor-p sem ajuste; ²valor-p ajustado pela variável "Já fez atividade com anagramas"

Fonte: Dados da pesquisa

Comparação do desempenho entre grupos por escolha do tipo de remuneração por rodada (1ª ou 7ª rodada).

Rodadas	Fixa	Variável	Valor-p ¹	Valor-p ²
	Média (D.P.)	Média (D.P.)		
Primeira	3,50 (1,76)	4,98 (2,48)	0,001	0,043
Segunda	4,03 (2,12)	5,88 (2,52)	0,000	0,016
Terceira	4,59 (2,18)	6,78 (2,66)	0,000	0,000
Quarta	5,62 (2,59)	7,24 (2,45)	0,004	0,044
Quinta	5,50 (2,17)	7,11 (2,41)	0,001	0,049
Sexta	3,91 (1,77)	6,16 (2,27)	0,000	0,000
Sétima	3,91 (1,73)	5,57 (2,35)	0,000	0,002
Oitava	5,31 (2,44)	6,61 (2,58)	0,015	0,291
Primeira e segunda	3,77 (1,95)	5,43 (2,53)	0,000	0,008
Terceira e quinta	5,05 (2,21)	6,94 (2,54)	0,000	0,002
Quarta e sexta	4,77 (2,36)	6,70 (2,42)	0,000	0,001
Sétima e oitava	4,61 (2,22)	6,09 (2,52)	0,000	0,028

¹valor-p sem ajuste; ²valor-p ajustado pelas variáveis “Já fez atividade com anagramas” e “Gênero”

Fonte: Dados da pesquisa