

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Mestrado em Administração

VARDA KENDLER

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO LONGITUDINAL
DAS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS VALORES, MOTIVAÇÃO,
COMPROMETIMENTO, DESEMPENHO E RECOMPENSAS**

Belo Horizonte, MG

2015

VARDA KENDLER

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO LONGITUDINAL
DAS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS VALORES, MOTIVAÇÃO,
COMPROMETIMENTO, DESEMPENHO E RECOMPENSAS**

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

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Belo Horizonte, MG

2015

K33g Kendler, Varda.
Gestão de organizações: um estudo longitudinal das relações entre as variáveis valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas. / Varda Kendler. – Belo Horizonte, 2015.

178 f. : il. ; 30 cm.

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

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional – Estudo de casos.
2. Valores. 3. Motivação no trabalho. I. Reis Neto, Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.013



UNIVERSIDADE
FUMEC

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**Gestão de organizações: um estudo longitudinal das relações entre as variáveis valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas**” de autoria de Varda Kendler, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

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

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

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

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima – Fundação Pedro Leopoldo
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2015

Dedico este trabalho aos meus pais, *Jacob e Bertha*,
por tudo que me deram, com amor, incondicionalmente.

E ao meu marido, *Aluizio*,
por fazer parte da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a meus pais, *Jacob e Bertha*, pelos preciosos valores transmitidos. A conclusão deste trabalho é de vocês também, fruto de tudo que me proporcionaram: amor, carinho, diálogo, educação, compreensão, confiança, apoio incondicional.

A meu marido, *Alúzio*, agradeço seu apoio, paciência, companheirismo, escuta, amor. Sua cumplicidade e ajuda são fundamentais em minha trajetória.

A meus sogros, *Alúzio e Carmen*, pessoas especiais, genuínas fontes de inspiração, energia e persistência. Obrigada por me acolherem, me reconhecerem e me estimularem.

A meus irmãos, *Márcio e Silvia*, meus cunhados, *Fernando, Patrícia, Leo e Neise*, e meus adorados sobrinhos, *Gustavo, Ana Clara, Izabela e Davi*; todos tão importantes na minha vida, presentes em forma de afeto e amizade.

Agradeço ao meu orientador e professor, *Mário Teixeira Reis Neto*, pelos ensinamentos, trocas, pela paciência, oportunidade e a persistência em realizarmos um estudo tão complexo.

Aos professores *Alexandre T. Dias, Reginaldo J. C. Lima e Zélia M. Kiliminik*, pelas contribuições dadas na defesa do projeto. *Zélia*, em especial, sempre me recebeu e me ensinou com tanta atenção e profissionalismo.

A todos os *professores da Fumec*, por seus ensinamentos, meu muito obrigado.

Aos programas da *Fumec/Propic* e da *Fapemig*, por terem me concedido a chance de atuar como pesquisadora.

À *equipe da Fumec*. Em especial, *Júlio*, meu eterno anjo da guarda. Obrigada! E *Priscila*, sempre de prontidão e solícita.

Aos meus *colegas da Fumec*. Compartilhamos experiências, conhecimentos e dificuldades. Em especial, ao *Silvino* e à *Nívea*. No início, colegas; hoje, amigos. Agradeço o apoio, as trocas, a cumplicidade e o carinho de ambos.

Às jovens ex-bolsistas *Andressa e Júlia*, obrigada pela ajuda em diversos momentos.

Ao *Daniel Alves Marques*, ex-colega da Fumec, uma ajuda imprescindível na pesquisa de campo.

Às *organizações pesquisadas*, que abriram literalmente suas portas de forma tão gentil. Todas, por meio de seus representantes e gestores, colaboraram de forma personalizada para este estudo.

Ao *André Gabriel F. C. da Costa*, consultor estatístico, por sua parceria e pelos ensinamentos.

A *Patrícia Finelli*, revisora, que realizou seu trabalho com muita seriedade e compromisso.

Aos *amigos e profissionais* que vêm acompanhando minha trajetória e torcendo por mim. Não posso deixar de destacar a *Isaura Mourão*, com seus estímulos, ensinamentos e amizade. E a *Sônia Rodrigues*: sábia, serena, amiga de verdade.

E a você, *Kelly*, pessoa de fibra, hoje uma estrelinha especial no céu, a homenagem com este trabalho, pois você é parte dele também.

Não há fatos eternos, como não há verdades absolutas.

(Friedrich Nietzsche)

RESUMO

O contexto brasileiro da atualidade é permeado por avanços em vários campos e requer, por parte das organizações, a busca por novas formas de interpretação de seus mercados e gestão de pessoas. A performance das organizações está atrelada ao alcance de resultados de seu capital humano, constituído de indivíduos que possuem um conjunto de valores pessoais que representam sua referência de vida. Um dos grandes desafios dos gestores é trabalhar com indivíduos motivados a produzirem bons resultados de forma contínua. Nessa direção, este estudo parte de um modelo estrutural hipotético denominado “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”, que apresenta a relação entre os construtos *valores*, *motivação*, *comprometimento*, *desempenho* e *recompensas* objetivando validá-lo em determinadas organizações, ao longo do tempo. A metodologia proposta é quantitativa quanto à abordagem, conclusiva descritiva quanto aos fins e de aspecto longitudinal desbalanceado no tempo. Foi realizada Modelagem de Equações Estruturais utilizando a abordagem PLS (*Partial Least Squares*) que tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais. A pesquisa foi realizada em três fases, com quatro organizações de setores diversos, na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, e abrangeu aproximadamente 600 indivíduos a cada etapa. Uma organização é da esfera pública (Secretaria de Estado) e as demais, privadas (material de construção e acabamento; agência de publicidade e indústria de tecnologia). Ao término do estudo, constatou-se que o modelo: a) foi validado na organização pública; b) foi confirmado parcialmente nas demais organizações, com algumas hipóteses, em alguns momentos do estudo, não comprovadas; e c) não se alterou, de forma expressiva, nas três fases das organizações envolvidas, em função de alterações no ambiente organizacional ao longo de um ano e meio, demonstrando uma estabilidade das relações entre os construtos. Notou-se que os indivíduos pesquisados, por meio do questionário, não tangibilizaram os tipos de recompensa que recebem baseadas em metas e produção (remuneração variável). Constatou-se que as organizações estão buscando sistemas de gestão efetivos para alavancarem seus resultados destacando-se a relevância em compreenderem a interligação dos construtos investigados nesse estudo. Acredita-se que, em outros contextos, amostras e períodos de tempo mais prolongados, os resultados possam se diferenciar dos ora apresentados.

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

ABSTRACT

The current Brazilian context is permeated by advances in various fields and requires, by organizations, the search for new ways of interpreting its markets and people management. The performance of organizations is linked to the achievement of results of its human capital, comprised of individuals who have a set of personal values that represent your reference of life. A major challenge for managers is to work with individuals motivated to produce good results continuously. In this sense, this study of a hypothetical structural model called "Virtuous Circle for Working Life," which shows the relationship between the constructs values, motivation, commitment, performance and rewards aiming to validate it in certain organizations over time. The proposal is quantitative methodology on the approach, descriptive conclusive as to the purposes and unbalanced longitudinal aspect in time. Structural Equation Modeling was realized using the PLS (*Partial Least Squares*) which has been referred to as a soft-modeling technique with minimal demand, considering the scales of measures, the sample size and residual distributions. The survey was conducted in three phases, with four organizations from different sectors in the metropolitan region of Belo Horizonte / MG, and covered approximately 600 individuals each step. An organization is in the public sphere (Secretary of State) and the others, private (building material; advertising agency and technology industry). At the end of the study, it was found that the model: a) has been validated in the public organization; b) was partially confirmed in other organizations, with some hypotheses, in some moments of the study, unproven; c) did not change significantly, the three phases of the organizations involved, due to changes in the organizational environment over a year, demonstrating stability of relations between the constructs. It was noted that respondents through the questionnaire did not realized types of rewards they receive based on goals and production (variable remuneration). It was noticed that organizations are looking for effective management systems to leverage its results and reinforces the relevance in understanding the interconnection of the constructs investigated in this study. It is believed that, in other contexts, samples and longer periods of time, the results can differentiate the presented herein.

Keywords: Values. Motivation. Commitment. Performance. Rewards.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Relação entre os dez valores motivacionais de Schwartz (1994).....	26
FIGURA 2 – Dimensões, funções e subfunções dos valores de Gouveia (1998).....	29
FIGURA 3 – Teoria da Expectância de Vroom (1964).....	34
FIGURA 4 – Elementos essenciais da teoria da definição de metas e o ciclo do alto desempenho de Locke e Latham (2002).....	35
FIGURA 5 – Contínuo dos estilos regulatórios de Ryan e Deci (2000b).....	42
FIGURA 6 – Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional (correlações “corrigidas” apresentada na meta-análise de Mathieu e Zajac, 1990).....	54
FIGURA 7– Modelo Estrutural Hipotético – “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”	71
FIGURA 8 – Modelo para a empresa MC nos tempos 1, 2 e 3.....	123
FIGURA 9 – Modelo para a empresa PP nos tempos 1, 2 e 3	124
FIGURA 10 – Modelo para a empresa TE nos tempos 1, 2 e 3	125
FIGURA 11 – Modelo para a empresa SE nos tempos 1, 2 e 3	1256

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da MC em $T1$, $T2$ e $T3$	117
GRÁFICO 2 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da PP em $T1$, $T2$ e $T3$	117
GRÁFICO 3 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da TE em $T1$, $T2$ e $T3$	117
GRÁFICO 4 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da SE em $T1$, $T2$ e $T3$	118

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Escala de valores de Rokeach – RVS (1973).....	24
QUADRO 2 – Tipos motivacionais de Schwartz – SVS (1994).....	25
QUADRO 3 – Síntese das bases do comprometimento mais estudadas	51
QUADRO 4 – Hipóteses, influência entre os construtos e base teórica.....	72
QUADRO 5 – Síntese das organizações investigadas.....	73
QUADRO 6 – Construto: Valores Pessoais.....	156
QUADRO 7 – Construto: Motivação	156
QUADRO 8 – Construto: Comprometimento e Desempenho	157
QUADRO 9 – Construto: Remuneração e Recompensas.....	157

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Tamanho da amostra para modelos de regressão com nível de 5% de significância e poder de teste de 80%	76
TABELA 2 – Frequências para as variáveis de caracterização da amostra no <i>T1</i>	83
TABELA 3 – Principais valores por tempo e empresa.....	86
TABELA 4 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da <i>organização MC</i>	89
TABELA 5 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da <i>organização PP</i>	93
TABELA 6 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da <i>organização TE</i>	97
TABELA 7 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da <i>organização SE</i> ...	101
TABELA 8 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização no <i>Tempo 1</i>	104
TABELA 9 – Análise Fatorial Exploratória para os construtos de 1ª ordem	109
TABELA 10 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos...	113
TABELA 11 – Comparação dos indicadores entre as empresas ao longo do tempo	115
TABELA 12 – Modelo de mensuração.....	119
TABELA 13 – Validação do modelo de mensuração.....	121
TABELA 14 – Modelo estrutural	128
TABELA 15 – Comparação dos coeficientes e dos pesos entre os tempos.....	129
TABELA 16 – Comparação dos coeficientes e dos pesos entre as empresas.....	130
TABELA 17 – Indicadores de Qualidade do Modelo (R^2 e GOF).....	132
TABELA 18 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização em <i>T1</i>	167
TABELA 19 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização em <i>T2</i>	170
TABELA 20 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização em <i>T3</i>	173

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E TERMOS ESTATÍSTICOS

Alfa/AC	Alfa de Cronbach: indicador que representa a proporção da variância total da escala, que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que valores entre 0,60-0,70 são considerados admissíveis.
AVE	Variância Média Extraída: indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE deve ser superior a 0,50 para alcançar validação convergente, sendo que valores entre 0,40-0,50 também são aceitos para alcançar a validação.
β (beta)	Letra grega atribuída ao coeficiente da regressão. São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os construtos.
CC	Confiabilidade Composta: medida do grau em que um conjunto de itens de um construto é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto. Em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos.
CF	Cargas fatoriais: indicam a correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com a medição do construto.
Com.	Comunalidade: quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os construtos sobre os quais ele tem carga fatorial.
Dim.	Dimensionalidade: uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.
D.P.	Desvio Padrão: uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.
E.P.	Erro Padrão: medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo-se o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.
GoF	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Não existem critérios na literatura para definir um bom modelo a partir do GoF.
I.C. 95%	Intervalo de 95% de Confiança: intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor, é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de

confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

- KMO** Kaiser-Meyer-Olkin: medida de adequacidade da amostra para se realizar uma Análise Fatorial. Valores maiores que 0,5 indicam que é a amostra é adequada para aplicação da Análise Fatorial.
- N** Tamanho da amostra.
- Peso** São os coeficientes que irão poderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o construto.
- P-valor** Estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente se define o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.
- R²** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Não existem critérios na literatura para definir um bom modelo a partir do R².

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problema de pesquisa	17
1.2 Objetivo geral	18
1.3 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Valores humanos	20
2.1.1 Definições e análises de valores humanos	21
2.1.2 Teorias de valores humanos.....	22
2.1.2.1 Os valores instrumentais e terminais de Rokeach.....	23
2.1.2.2 Teoria motivacional de Schwartz	24
2.1.2.3 A metodologia LOV – List of Values	27
2.1.2.4 Teoria funcionalista de Gouveia	28
2.2 Motivação.....	31
2.2.1 Conceitos sobre motivação.....	31
2.2.2 Teorias sobre motivação.....	33
2.2.2.1 Teoria da expectativa (expectância/expectação) – Vroom	33
2.2.2.2 Teoria da definição de metas – Locke e Latham.....	35
2.2.2.3 Teoria do Reforço/Behaviorismo - Skinner.....	36
2.2.2.4 Teoria da equidade – Adams.....	37
2.2.2.5 Teoria da hierarquia de necessidades – Maslow	37
2.2.2.6 Teoria ERG – Alderfer.....	38
2.2.2.7 Teoria das necessidades socialmente adquiridas (da realização) – McClelland	39
2.2.2.8 Teoria dos dois fatores – Herzberg.....	39
2.2.2.9 Teoria da autodeterminação – Deci e Ryan.....	40
2.3 Comprometimento.....	44
2.3.1 Conceitos sobre comprometimento.....	45
2.3.2 Modelo multidimensional do comprometimento	47
2.3.2.1 Comprometimento afetivo, instrumental e normativo	48
2.3.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento	53
2.4 Desempenho	57

2.5 Remuneração e recompensas	60
2.5.1 Componentes do sistema de remuneração	61
2.6 Síntese da relação entre os construtos.....	66
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 Caracterização da pesquisa.....	69
3.2 Modelo estrutural hipotético e hipóteses	70
3.3 Caracterização da amostra e do campo de pesquisa	72
3.3.1 Caracterização das organizações pesquisadas	73
3.3.1.1 Tamanho da amostra	76
3.4 Instrumento de coleta de dados e trabalho de campo	77
3.5 Tratamento e análise dos dados	78
3.6 Análise de dados faltantes e <i>outliers</i>	79
3.7 Normalidade e linearidade	81
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4.1 Características da amostra.....	83
4.1.2 Descrição das variáveis dos construtos das organizações ao longo do tempo.....	87
4.2 Análise fatorial exploratória	107
4.3 Comparação dos indicadores	113
4.4 Modelagem de equações estruturais	118
4.4.1 Modelo de Mensuração (<i>Outer Model</i>).....	118
4.4.2 Modelo Estrutural (<i>Inner Model</i>)	122
5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	133
6 CONCLUSÕES.....	141
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICE A – DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS (VARIÁVEIS)	156
APÊNDICE B – INDICADORES, CONSTRUTOS, FÓRMULAS DE CÁLCULO E BASE TEÓRICA.....	159
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	160
APÊNDICE D – CATEGORIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS E DAS QUESTÕES.....	164
APÊNDICE E – TABELAS COM A DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUTOS EM CADA ORGANIZAÇÃO	167
APÊNDICE F – MODELO DE MENSURAÇÃO INICIAL.....	176

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos ocorreram significativas mudanças econômicas e sociais no contexto mundial decorrentes do acelerado processo de globalização e de avanços nas áreas de tecnologias de produção, informática e de telecomunicações. Essas transformações apontam para novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo. As organizações e seus sistemas operacionais se tornaram vulneráveis na perspectiva da produtividade, concorrência, criatividade, inovação e aprendizagem (GRACIOLI *et al.*, 2012).

Estudiosos assinalam esse cenário como um período de transição de uma Sociedade Industrial – com esforços e recursos voltados para o capital, a terra e o trabalho – para uma Sociedade do Conhecimento – na qual a detenção do conhecimento por parte do ser humano é ainda mais valorizada. Destaca-se, pois, o capital intelectual e a gestão do conhecimento como filosofias de inovação no âmbito administrativo motivadas pela agregação de valor aos produtos ou serviços produzidos pelas empresas (GRACIOLI *et al.*, 2012).

Com base nessa abordagem, percebe-se que o capital intelectual – humano, estrutural e de clientes (EDVINSSON; MALONE, 1998) – de uma organização é fonte essencial de vantagem competitiva e deve ser gerenciada de forma mais sistemática (GRACIOLI *et al.*, 2012). As organizações, na sociedade contemporânea, em um ambiente de alta competição, buscam sistematicamente uma alta performance e melhores resultados e contam, para isso, com o desempenho e resultados obtidos por seus profissionais, que, por sua vez, devem ser geridos de forma eficiente.

A performance das organizações está atrelada ao alcance dos resultados obtidos pelo capital humano, constituído de indivíduos com expectativas, aptidões e maneiras de perceber os fatos totalmente diferentes entre si. Isso porque os indivíduos possuem um conjunto próprio de valores pessoais, composto por necessidades, atitudes, crenças, sentimentos e perspectivas em relação à vida. Segundo Schwartz (2006, p. 2), os valores “são usados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, para traçar a mudança ao longo do tempo e para explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos”. Logo, os valores afetam a motivação.

Na atualidade, o grande desafio da maioria dos gestores é trabalhar com indivíduos motivados a produzirem resultados continuamente (KUMAR, 2011). Em busca de satisfazer as necessidades que geram a motivação para o trabalho, a premissa de se *recompensar* de diversas formas vem, cada vez mais, fazendo parte das discussões na área de gestão de pessoas e no universo acadêmico.

Aliado a isso, as organizações devem considerar o tipo de comprometimento que o indivíduo tem com o trabalho em uma organização. O comprometimento é uma força que conecta o indivíduo a um curso de ação de relevância para uma meta e pode estar acompanhado por diferentes intenções que assumem importante papel no desenvolvimento do comportamento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Nesse contexto, em busca de decisões assertivas e atingimento de bons resultados operacionais e financeiros, a escolha de modelos de reconhecimento individual e mensuração do desempenho mostram-se importantes (DIAS JUNIOR; POSSAMAI; GONÇALVES, 2008; HOSS, 2008; DIAS JUNIOR; LIMA; DALMAU, 2011). Os atuais sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e salários, já não respondem prontamente às exigências de um crescimento organizacional sustentado (MARINHO; SELIG, 2009). Soma-se a isso a necessidade de congruência dos objetivos e das metas individuais e organizacionais com o sistema de remuneração visando a resultados em longo prazo (OYADOMARI *et al.*, 2009).

Percebendo a importância, por parte das organizações, em buscar soluções eficazes de gestão de pessoas, este estudo parte de um modelo estrutural hipotético que relaciona os construtos *valores*, *motivação*, *comprometimento*, *desempenho* e *recompensas* objetivando validá-lo, em determinadas organizações, ao longo do tempo.

Espera-se contribuir para esse grande desafio gerencial no sentido de considerar os valores individuais de seus profissionais e motivá-los para a busca e atingimento contínuos de resultados. As organizações devem considerar, pois, o conjunto das variáveis aqui propostas a serem investigadas, uma vez que a performance e os resultados organizacionais estão vinculados ao atingimento de metas propostas a partir de seu investimento no capital humano.

1.1 Problema de pesquisa

As organizações estão em busca constante por melhores desempenhos e resultados. É relevante, pois, compreender algumas questões que envolvem as escolhas e os comportamentos de seus profissionais.

As escolhas que os indivíduos fazem em diferentes situações da sua vida são guiadas por seus *valores* pessoais (SCHWARTZ, 1999). Portanto, os valores afetam a motivação. Baseado nessa precedência, a *motivação* tem sido estudada objetivando-se explicar o que faz os indivíduos escolherem um comportamento em detrimento de outro e por que indivíduos diferentes respondem de forma distinta aos mesmos estímulos motivacionais (CARSRUD;

BRANNBACK, 2011). A forma como o indivíduo escolhe um comportamento afeta seu *comprometimento* em relação a determinada organização (MOWDAY, 1998). Cada indivíduo possui um tipo de vínculo com a organização na qual está inserido, que pode impactar positivamente nos resultados organizacionais, sobretudo se houver estímulo motivacional relacionado às *recompensas* e ao *desempenho* do indivíduo (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

Assim, a questão desta pesquisa direciona-se para a compreensão da capacidade explicativa de um modelo estrutural hipotético que busca responder à seguinte questão: *Qual é a relação de influência entre os construtos valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas ao longo do tempo?*

1.2 Objetivo geral

Analisar a capacidade do modelo estrutural hipotético proposto em aferir a influência entre os construtos *valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensa*, em organizações de diferentes perfis, ao longo do tempo.

1.3 Objetivos específicos

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

- Validar a adequação do modelo estrutural hipotético proposto analisando a relação de influência entre os cinco construtos pesquisados.
- Analisar a capacidade do modelo de apontar alterações nas relações entre os construtos, nas organizações pesquisadas, ao longo do tempo.

1.4 Justificativa

A razão inicial para a realização desta pesquisa originou-se do interesse da pesquisadora em dar continuidade a um estudo anterior realizado (THEOTÔNIO, 2014) em que foi validado o instrumento de coleta de dados e o modelo hipotético dos construtos analisados (ver FIG. 7, pg. 71). O presente estudo foi aplicado com base nesse trabalho precedente, todavia dirigido a outros tipos de profissionais e de organizações e ao longo do tempo. As organizações estudadas pertencem a diferentes setores e apresentam perfis distintos de atuação (natureza, porte, modelo de gestão, sistema de remuneração, entre outros).

Foram aplicados questionários em três momentos, em um intervalo médio de seis meses, em quatro organizações. Analisou-se se a relação entre as variáveis do modelo proposto alterou-se, nessas organizações, nas três conjunturas pesquisadas, decorrentes de ações gerenciais implantadas e/ou de mudança do contexto empresarial.

O estudo se justifica pela importância dos fenômenos investigados junto ao modelo testado, uma vez que as variáveis estudadas impactam diretamente na adoção de políticas de gestão das organizações. Soma-se a isso a opção por realizar um estudo de aspecto longitudinal, analisando o percurso dessas organizações ao longo do tempo, tendo em vista que há carência de trabalhos no Brasil com essa metodologia.

Sob a ótica acadêmica, várias pesquisas nacionais e internacionais direcionam-se para a compreensão dos comportamentos dos trabalhadores no sentido de investigar os diversos elementos que cercam essa questão no contexto organizacional e os desafios na implementação de políticas de gestão de pessoas em variados perfis de organizações.

Do ponto de vista gerencial, o estudo se ampara no interesse que se percebe por parte das organizações em compreenderem diversos elementos por ele abordados, podendo apoiá-las na condução de ações gerenciais que possibilitem um melhor desempenho de seus profissionais e melhores resultados empresariais. As organizações devem atentar, pois, para os mecanismos de atração, desenvolvimento, motivação, reconhecimento, remuneração e retenção de seus profissionais, em especial, aqueles que se destacam em sua capacidade, competências e desempenho.

Muitas das premissas deste estudo foram fundamentadas a partir de contextos internacionais. Torna-se conveniente, pois, investigá-lo em um cenário brasileiro específico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As escolhas e avaliações que os indivíduos fazem em diferentes momentos de sua vida são guiadas por seus *valores pessoais* (SCHWARTZ, 1999) e esses afetam a *motivação*. Os estudos sobre *motivação* buscam compreender o que faz os indivíduos adotarem determinado comportamento e por que eles respondem de maneira diferente aos mesmos estímulos motivacionais (CARSRUD; BRANNBACK, 2011). A forma como o indivíduo adota um comportamento afeta seu *comprometimento* em relação a determinada organização. Cada indivíduo tem um tipo de vínculo, de comprometimento com a organização na qual está inserido (MOWDAY, 1998), e este pode impactar positivamente os resultados organizacionais, principalmente se houver estímulos motivacionais relacionados às *recompensas* e ao *desempenho* do indivíduo (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

A fundamentação teórica a seguir aborda conceitos e teorias relativas aos construtos pesquisados – *valor, motivação, comprometimento, desempenho e resultados* – de forma a contribuir para a compreensão do modelo hipotético apresentado, que analisa a relação entre esses fenômenos como elementos relevantes na gestão de pessoas de diversas organizações.

2.1 Valores humanos

Os indivíduos e grupos diferem significativamente quanto à importância que atribuem a seus valores (SCHWARTZ, 1999). Uma vez estabelecido, um valor torna-se referência na vida do indivíduo, representa seus anseios e crenças, torna-se parte do seu sistema de valores e rege suas atitudes e comportamentos. Cada valor, numa espécie de escala, apresenta maior ou menor grau de importância para o indivíduo (KAMAKURA; NOVAK, 1992).

Ao mesmo tempo que os fatores externos podem influenciar a constituição dos valores pessoais, o indivíduo carrega suas necessidades e motivações internas, que são moldadas no processo de socialização, de forma contínua, podendo convergir para as exigências expressas pela sociedade ou defrontar-se com elas. Assim, o sistema de valores dos indivíduos simboliza, conjuntamente, as representações das exigências da sociedade e as representações de suas necessidades internas (ROKEACH; REGAN, 1980).

Tendo em vista que os valores pessoais possuem a função social básica de motivar e controlar o comportamento dos indivíduos, permeando suas escolhas em diferentes situações de suas vidas e afetando a motivação, é pertinente analisar teorias que buscam compreender

os diversos caminhos adotados pelos indivíduos frente a suas atitudes, escolhas e comportamentos.

2.1.1 Definições e análises de valores humanos

A palavra “valor” é designada nas diversas áreas do conhecimento como “porta de acesso à essência espiritual do ser humano” (ALMEIDA; SOBRAL, 2009, p. 103). Os valores pessoais são comumente mencionados como conceito central para entender fenômenos sociais (KLUCKHOHN, 1951), entre eles, o comportamento humano nas organizações. Por conseguinte, vem-se apresentando relevante o estudo dos valores no contexto das organizações e na definição de políticas de gestão de pessoas.

Para Kamakura e Novak (1992), os valores humanos têm recebido grande destaque nos estudos relativos à identificação dos motivos que levam os indivíduos a adotarem determinados comportamentos, uma vez que sugerem conteúdos que auxiliam o entendimento da motivação subjacente às suas atitudes. Schwartz (2006, p. 2) reforça que os valores “são usados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, para traçar a mudança ao longo do tempo, e para explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos”.

Na visão de Paiva, Torres e Luz (2014, p. 99), “os valores encontram-se no subconsciente do indivíduo, influenciando-o em suas atitudes diárias de forma sutil e quase imperceptível”. Eles podem se apresentar de forma sutil, mas Kamakura e Novak (1992) ressaltam que, no sistema cognitivo do ser humano, os valores são mais estáveis e ocupam posição mais central em relação às atitudes. Logo, os valores são determinantes das atitudes e dos comportamentos.

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

Para Schwartz (1994), os valores possuem a função social básica de motivar e controlar o comportamento dos indivíduos. Assim, valores podem ser considerados agentes de controle social e socializadores. Servem como desencorajadores de atos que conflitam com o bom funcionamento dos grupos significativos e da sociedade em geral. Portanto, valores que se chocam com a natureza humana são suscetíveis de desaprovação.

Rokeach e Regan (1980) exploram um conceito de valor que exprime a maneira como um indivíduo acredita que deve proceder diante de determinadas situações. O indivíduo acredita que certo tipo de conduta ou dada maneira de proceder diante de uma circunstância será pessoalmente ou socialmente preferível, se comparada à conduta oposta.

Schwartz e Bilsky (1987) afirmam que valores são trans-situacionais, porque variam em importância. Para Santos *et al.* (2012, p. 286), valor é “a crença duradoura de que um modo específico de comportamento ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de comportamento ou estado final de existência oposto ou inverso”.

Os valores humanos constituem-se, portanto, em crenças e sentimentos que guiam a seleção e avaliação de ações, objetivos, pessoas e situações. Eles orientam e conduzem as atitudes e o comportamento das pessoas, seja na esfera individual ou coletiva.

Uma vez estabelecido, um valor torna-se referência na vida do indivíduo. Este concebe determinado valor e acredita que representa, apropriadamente, suas crenças e anseios; e esse valor começa a fazer parte do seu sistema de valores. Esse sistema corresponde ao conjunto de valores que rege suas atitudes e seu comportamento, abarcando diversos tipos de valores ligados a aspectos de sua vida (trabalho, lazer, família, relacionamentos, entre outros). Cada valor apresenta um grau menor ou maior de importância, distinto para o indivíduo, que o hierarquiza em uma escala de relevância (KAMAKURA; NOVAK, 1992).

Quando se defronta com situações de tomada de decisão ou conflitantes, o indivíduo acessa seu sistema de valoração pessoal. Portanto, os valores representam um instrumento essencial e valioso na vida das pessoas (KAMAKURA; NOVAK, 1992). Dessa forma, torna-se possível identificar indivíduos que são mais suscetíveis que outros no percurso de um padrão comum de crenças e comportamentos que levam a motivações similares.

Os indivíduos são distintos entre si, cada um possui suas crenças, modo de ver a vida e necessidades e diferem na importância que atribuem a seu conjunto de valores. No subitem seguinte, apresentam-se teorias importantes que analisam esses aspectos supracitados.

2.1.2 Teorias de valores humanos

A literatura sobre comportamento organizacional compreende diversas teorias acerca dos valores humanos. Neste estudo, ressaltaram-se as contribuições de Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Valdiney Gouveia por sua representatividade na literatura e em pesquisas em âmbito mundial.

Durante muitos séculos, o estudo dos valores humanos foi uma área exclusiva do campo filosófico. As reflexões de pensadores do século XIX e XX trouxeram indubitáveis contribuições em termos de categorias axiológicas. Mas foram os estudos realizados pela Psicologia e pelas Ciências Sociais, na segunda metade do século XX, que apresentaram relevantes contribuições para a identificação e categorização dos valores humanos concretos relacionados à conduta humana (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

A partir da segunda metade do século XX, destaca-se o trabalho pioneiro de Rokeach (1973), citado e adotado mundialmente como referencial no estudo de valores. O autor propôs o modelo dos *valores instrumentais e terminais*, que serviu de base para diversos estudos posteriores. Duas décadas depois, apoiado em estudos anteriores, Schwartz (1992) alcançou expressiva visibilidade e propôs um modelo que apresenta os valores como objetivos gerais que visam à satisfação de necessidades humanas básicas categorizados em dez *tipos motivacionais* dos valores. Na University of Michigan Survey Research Center, foi criada a *Lista de Valores (List of Values - LOV)*, modelo sintético dos estudos de Rokeach.

Já o pesquisador brasileiro Gouveia vem ganhando destaque em âmbito nacional e internacional pelo desenvolvimento de sua *teoria funcionalista dos valores humanos*. O autor baseia-se em estudos anteriores, mas argumenta que os valores precisam ser pensados com independência de construtos, tais como: necessidades (MASLOW, 1954), atitudes (LEVY, 1990) e crenças (ROKEACH, 1973), combinação de crenças e concepções desejáveis (SCHWARTZ; BILSKY, 1987) e metas, necessidades e preferências (DOSE, 1997).

2.1.2.1 Os valores instrumentais e terminais de Rokeach

Rokeach é provavelmente um dos autores que mais contribuíram para os estudos sobre valores (GOUVEIA *et al.*, 2009). De acordo com Rokeach (1973), os valores podem ser entendidos como crenças prescritivas/proscritivas que permitem aos indivíduos julgarem objetos ou ações como desejáveis, indesejáveis, recomendáveis ou reprováveis (SANTOS *et al.*, 2012).

Rokeach (1973) desenvolveu o *Rokeach Value Survey (RVS)*, um instrumento universal que compreende duas listas de 18 valores cada uma, designados como instrumentais e terminais (QUADRO 1). A tarefa do participante consiste na ordenação de cada uma dessas listas de acordo com a importância de cada valor como guia em sua vida (BILSKY, 2009; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). Almeida e Sobral (2009) complementam essa análise da teoria de Rokeach (1973), na qual o autor defendeu que os valores existem em

número reduzido e quantificável, referindo-se a preferências estáveis por determinados objetivos, estados finais de existência (valores terminais) ou modos de conduta, comportamentos para alcançar os objetivos (valores instrumentais).

QUADRO 1 – Escala de valores de Rokeach – RVS (1973)

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

Fonte: Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 224).

Rokeach (1973) concebe que os valores humanos têm um importante papel motivacional; o cumprimento e a obediência aos valores instrumentais visam alcançar os estados finais desejados (valores terminais), e estes, por sua vez, visam “atingir objetivos maiores que estão além das necessidades biológicas imediatas e que, ao contrário destas, não são esporádicos nem parecem ser plenamente saciáveis” (ALMEIDA; SOBRAL, 2009, p. 106).

A teoria de Rokeach se encontra nos mais populares métodos para avaliação das prioridades axiológicas dos indivíduos e vem sendo aplicada em muitas pesquisas nas últimas décadas (ROHAN, 2000). Ele contribuiu, principalmente, para o entendimento da natureza dos valores humanos e foi capaz de integrar os estudos do pensamento filosófico, do campo da Psicologia e as teorias sociais.

2.1.2.2 Teoria motivacional de Schwartz

Na atualidade, a teoria sobre os valores humanos básicos de Schwartz, o *Schwartz Value Survey* (SVS), é uma das mais referenciadas no estudo empírico de valores, sendo sua

metodologia amplamente aceita e adotada por pesquisadores de todo o mundo (ALMEIDA; SOBRAL, 2009; LIMA, 2012). Com algumas modificações, a teoria de Schwartz abarca o conceito de valores de Rokeach (1973) e utiliza sua metodologia como base para a mensuração dos valores.

Para Schwartz (1992, 1994), os valores individuais são considerados como direcionadores da ação humana que permitem satisfazer uma ou mais das três necessidades básicas de sua existência: as biológicas, as de interação social coordenada e as de sobrevivência e de bem-estar dos grupos. Os valores representam objetivos gerais que objetivam satisfazer necessidades humanas básicas, sendo definidos por Schwartz (1992) como metas desejáveis, trans-situacionais e de importância variável (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

Schwartz (1992) identificou um conjunto abrangente de valores básicos, possíveis de serem reconhecidos em todas as sociedades, que variam de importância e servem como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou grupo, conforme exposto no QUADRO 2.

QUADRO 2 – Tipos motivacionais de Schwartz – SVS (1994)

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

Fonte: Schwartz (1994, p. 22).

Na atualidade, o modelo de Schwartz apresenta um pressuposto mais elaborado, apoiado nas relações dinâmicas de compatibilidade e conflitos entre os valores. Assim, os comportamentos dos indivíduos “são expressões, em parte, dos seus valores, e têm consequências práticas, psicológicas e sociais que podem entrar em conflito ou ser compatíveis com a busca por outros valores” (LIMA, 2009, p. 29).

A FIG. 1 apresenta a estrutura dos tipos motivacionais de Schwartz (1994) e contém o arranjo circular que representa a formação dos valores de um indivíduo, que fornece a ideia de continuidade de motivações inter-relacionadas.

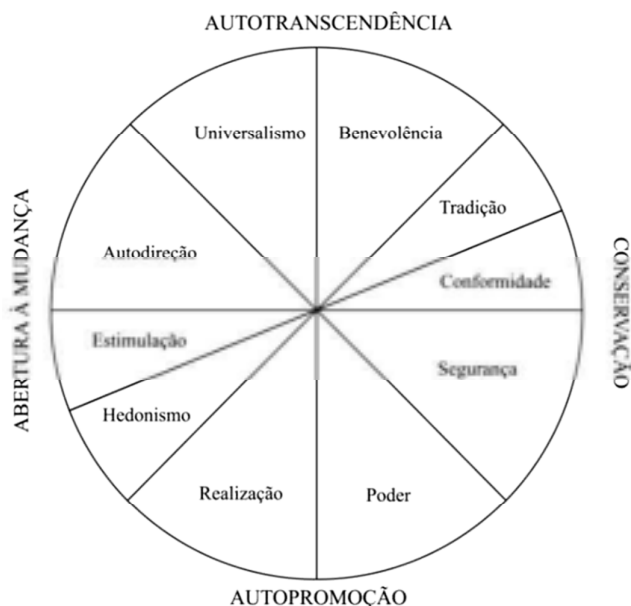


FIGURA 1 – Relação entre os dez valores motivacionais de Schwartz (1994)
Fonte: Lima (2012, p. 31).

Segundo esse modelo, quanto mais próximos estiverem dois valores em ambas as direções do círculo, mais similares e compatíveis serão suas motivações; e quanto mais distantes estiverem, mais antagônicas e conflitantes serão suas motivações subjacentes (LIMA, 2009).

De acordo com a teoria de Schwartz, alguns valores podem ser conflitantes com outros, como, por exemplo, os valores de *estimulação* (ousadia, vida excitante), que envolvem a busca de novidades e mudança; e os valores de *tradição* (humilde, devoto), que envolvem a preservação de costumes “como estruturas organizacionais demasiadamente grandes e manutenção de cargos que não agregam valor por respeito aos ocupantes” (TINOCO *et al.*, 2011).

Por outra perspectiva, os valores de *tradição*, de acordo com o modelo de Schwartz, são coerentes com os de *conformidade* (bons modos; obediência; honra aos pais e aos mais velhos).

Esta estrutura também demonstra certa categorização dos interesses que são prioritários na vida das pessoas, sendo os mesmos classificados como individuais

(autodireção, estimulação, realização, hedonismo e poder), coletivos (benevolência, conformidade e tradição) ou mistos (segurança e universalismo).

A teoria dos tipos motivacionais de Schwartz constitui-se em principal referência no estudo de valores e importante contribuição aos estudos deste tema a partir das teorias de Rokeach. Ambos pesquisaram a estrutura e o conteúdo dos valores humanos e são importantes referenciais acadêmicos e científicos.

Contudo não estão isentos de críticas de alguns pesquisadores, que apontam falta de base teórica subjacente à origem dos valores, indeterminação do número de tipos motivacionais, o modo como valores específicos foram selecionados para representá-los e ausência de explicação consistente acerca das compatibilidades e conflitos dos valores (LIMA, 2009).

2.1.2.3 A metodologia LOV – List of Values

A Lista de Valores (LOV) foi desenvolvida na University of Michigan Survey Research Center, a partir de uma base teórica de Feather (1975), Maslow (1954) e dos valores terminais de Rokeach (KAHLE *et al.*, 1986), adaptados para um modelo menor, com nove valores, orientados diretamente ao indivíduo e às circunstâncias de sua vida cotidiana, com o objetivo principal de identificar os valores dominantes de um indivíduo (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986; WATKINS; GNOTH, 2005).

Entre esses valores propostos, a metodologia LOV distingue os valores externos (segurança, afiliação e respeito – *itens 2, 6 e 7 da lista abaixo*) dos internos (demais valores).

Em suma, essa metodologia identifica os valores que são fundamentais para as pessoas viverem, que representam os principais objetivos da vida (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986; ROKEACH; REGAN, 1980; SCHWARTZ, 1992; BEARDEN; NETEMEYER; HAWS, 2011).

A Lista de Valores (LOV) é composta por:

1. **Autorrespeito** (*self-respect*) – refere-se ao amor próprio.
2. **Segurança** (*security*) – refere-se à ligação com a família e à segurança percebida no seio familiar.
3. **Afeição** (*warm relationships with others*) – relaciona-se à valorização das relações amorosas e relacionamentos afetivos.
4. **Sentimento de realização** (*sense of accomplishment*) – relaciona-se aos valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita.

5. **Satisfação pessoal** (*self-fulfillment*) – relaciona-se à busca pelo desafio, pelo crescimento pessoal e pela superação.
6. **Afiliação** (*sense of belonging*) – refere-se à identificação com grupos sociais e ao senso de pertencimento à sociedade.
7. **Ser respeitado** (*being well respected*) – refere-se ao senso de ser respeitado pelos outros.
8. **Diversão** (*fun and enjoyment in life*) – relaciona-se ao prazer e desfrute da vida – hedonismo.
9. **Excitação** (*excitement*) – refere-se à estimulação para autodireção.

Para Bearden, Netemeyer e Haws (2011), esses nove valores podem ser medidos de diferentes formas: a) utilizando uma escala de nove ou dez pontos (muito insignificante a muito significativa); b) ordenando os valores de acordo com a importância atribuída a cada um deles (do mais ao menos importante); c) combinando esses dois métodos, em que cada valor é estimado na escala de pontos, para depois serem identificados aqueles (um ou dois) considerados mais importantes.

2.1.2.4 Teoria funcionalista de Gouveia

Com contribuições de diversos autores, como Rokeach (1973) e Schwartz (1992), Gouveia (1998) apresenta uma alternativa teórica que parte da concepção específica do homem, resultando na *Teoria Funcionalista dos Valores Humanos*. O pesquisador estudou os modelos teóricos então prevaletentes visando entender como poderiam ser mais bem estruturados e verificar se havia elementos convergentes (MEDEIROS *et al.*, 2012).

De acordo essa teoria, os valores representam critérios de orientação que guiam as ações humanas e expressam cognitivamente suas necessidades básicas (MEDEIROS *et al.*, 2012). Gouveia (1998) se fundamenta nos seguintes pressupostos: a) *Natureza humana* = assume a natureza benevolente do ser humano, concebendo-o como naturalmente bom (MASLOW, 1954). Significa que ele se ancora em aspectos positivos da vida e, portanto, parte-se do princípio de que os valores humanos são atributos positivos; b) *Base motivacional* = entende os valores como representações cognitivas de necessidades individuais, demandas da sociedade e instituições que insinuam a restrição de impulsos pessoais, assegurando um ambiente estável e seguro; c) *Caráter terminal* = todos os valores expressam um propósito e não há separação, pois, entre os instrumentais e terminais, como defendido na teoria de Rokeach (1973); e d) *Princípios-guias individuais* = os valores são concebidos a partir da

orientação das condutas dos indivíduos, contextualizados na cultura. Quando úteis para a sobrevivência das pessoas, de seu grupo e da sociedade, tais valores são incorporados e moldados pela cultura, o que garante a continuidade e o convívio harmonioso entre seus membros. Assim, os valores são, em sua essência, individuais, mas representam escolhas de pessoas em seus diversos contextos culturais.

Gouveia *et al.* (2009) apresentam as seguintes características na definição dos valores: a) são conceitos ou categorias; b) trata-se de estados desejáveis de existência; c) transcendem situações específicas; d) assumem diferentes graus de importância; e) guiam a seleção e avaliação de condutas e eventos; e f) representam cognitivamente as necessidades humanas (MEDEIROS *et al.*, 2012).

A *Teoria Funcionalista dos Valores Humanos* de Gouveia (1998) tem como foco principal as funções dos valores humanos e é dividida em duas *dimensões* (tipo de orientação e tipo de motivador) e cinco *funções* (social, central, pessoal, materialista e humanitário). A partir das interações dos valores nos eixos, são identificadas seis subfunções valorativas (interacional, suprapessoal, experimentação, normativa, existência e realização), representadas em um modelo 3x2 (tipo de orientação x tipo de motivador) dos valores (FIG. 2).

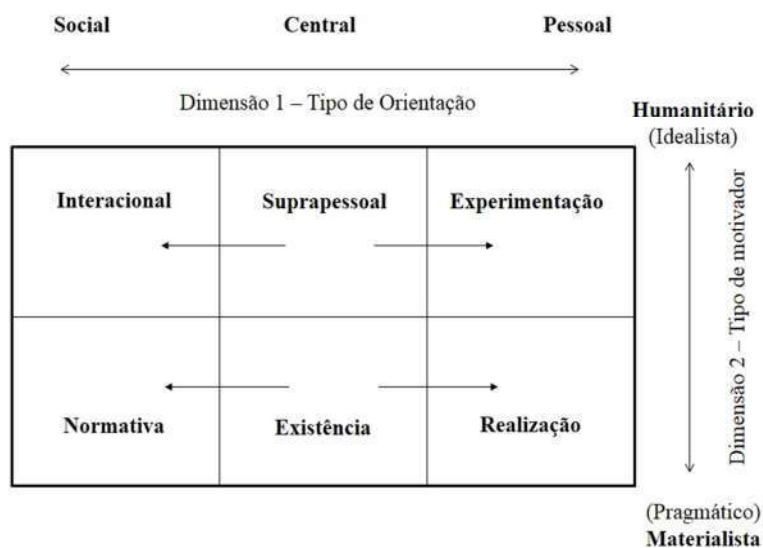


FIGURA 2 – Dimensões, funções e subfunções dos valores de Gouveia (1998)
Fonte: Gouveia *et al.* (2009, p. 39).

A dimensão *Tipo de orientação* tem a função de guiar o comportamento e é fundamental no que tange à orientação do ser humano (GOUVEIA *et al.*, 2009). Representa a

tipologia motivacional de valores proposta por Schwartz *et al.* (1987) e a classifica em coletivista (valores sociais), mista (valores centrais) e individualista (valores pessoais). Entretanto as semelhanças de tipos de valores não estão relacionadas apenas às mudanças de nomenclatura. Gouveia *et al.* (2009) esclarecem que os valores centrais não podem ser confundidos com os mistos, pois estes podem expressar múltiplas ideias, ao passo que os centrais representam a espinha dorsal da estrutura de valores. Segundo Medeiros *et al.* (2012), tais valores foram denominados centrais por se apresentarem entre os outros dois tipos de orientação: pessoais e sociais, compreendendo a base estruturante ou o ponto de referência dos demais valores. De forma geral, supõe-se que os indivíduos que se pautam em valores pessoais sejam egocêntricos e que aqueles guiados por valores sociais tenham foco interpessoal ou priorizem a vida em sociedade (MEDEIROS *et al.*, 2012).

A dimensão *Tipos de motivação* tem a finalidade de expressar as necessidades humanas, sendo formada pelas funções: materialista ou pragmática – que evidencia ideias práticas –, e pela humanitária ou idealista – que representa uma orientação universal, baseada em princípios e ideias abstratas, sem um foco imediato. Essas funções são representadas por meio de três subfunções: no tipo materialista, encontram-se os valores *normativos* (obediência, religiosidade e tradição), *existência* (estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência) e *realização* (êxito, poder e prestígio). No tipo idealista, encontram-se os valores *interacionais* (afetividade, apoio social e convivência) ou os *suprapessoais* (beleza, conhecimento e maturidade) e os de *experimentação* (emoção, prazer e sexo) (MEDEIROS *et al.*, 2012).

As setas que partem da orientação central (subfunções *existência* e *suprapessoal*) simbolizam uma referência para os demais valores, sendo uma espécie de “espinha dorsal” ou a fonte principal a partir da qual têm lugar os demais valores. Isso evidencia a polarização entre as necessidades mais básicas e as de ordem mais elevada.

As teorias destacadas, que se utilizam de recursos como categorias e agrupamentos, contribuem para a compreensão sobre as bases de valores pessoais pelas quais os indivíduos se orientam para a escolha de determinados comportamentos, atitudes e tomadas de decisão. E torna-se evidente ancorar o conteúdo motivacional como critério para diferenciar tais categorias ou tipos de valores.

Os valores humanos têm recebido destaque nos estudos relativos à identificação dos motivos que levam os indivíduos a adotarem certas atitudes e comportamentos na medida em que são determinantes para a compreensão da motivação subentendida a esses construtos e, conseqüentemente, na definição de políticas gerenciais das organizações. A maneira como um

indivíduo escolhe um comportamento afeta sua motivação; construto, pois, a ser abordado no próximo capítulo.

2.2 Motivação

Nos estudos da administração organizacional sob o enfoque comportamental, a motivação é tema relevante na medida em que é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, ou seja, a motivação é um significativo motor do desempenho organizacional (ALONSO; LEWIS, 2001). Sua importância no ambiente de trabalho pode ser percebida na equação propagada por Maier (1955), segundo a qual o desempenho no trabalho = capacidade x motivação.

2.2.1 Conceitos sobre motivação

Segundo Steers, Mowday e Shapiro (2004), motivação é uma derivação da palavra latina *movere* para movimento. Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são termos da modernidade cuja origem associa também à ideia do vocábulo em latim *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. A motivação indica as causas e os motivos que produzem determinado comportamento. Para Armstrong (2007, p. 120), a motivação advém justamente do entendimento inicial da palavra *motivo*, que é a “reação de se fazer alguma coisa – de se mover em uma determinada direção”. Segundo o autor, os indivíduos são motivados a realizar certa ação por acreditarem que a concretização desta possibilitará o alcance de seus objetivos.

Os alicerces do conceito de motivação apresentado por Locke (2000) abrangem os seguintes elementos: necessidades, valores, emoções e objetivos/intenções. As *necessidades* envolvem os requisitos essenciais à saúde física e psicológica dos indivíduos. Os *valores* relacionam-se com as aspirações das pessoas, aquilo que elas consideram importante e benéfico para sua vida e que direciona suas ações. As *emoções* consistem na maneira como os indivíduos experimentam e vivenciam seus valores. E os *objetivos/intenções* se relacionam aos valores por meio de um objeto específico e da intenção de uma ação. Nessa perspectiva, para o autor, a palavra “motivo” integra valores e emoções e representa o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor. Os objetivos alcançados corresponderiam à materialização dos valores, que moldam as necessidades a serem satisfeitas.

Motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e é composta pelos seguintes elementos no contexto corporativo: a) *o que* – explica o que os funcionários estão motivados a alcançar; b) *como* – de que forma agirão para alcançar; c) *quanto* – a quantidade de esforço que depositarão na conquista desse objetivo; e d) *quando* – em que situação se interromperá o processo de realização do objetivo em foco (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004). Oettingen e Gollwitzer (2010) adicionam que o conceito de motivação trata do porquê um indivíduo, em determinada situação, seleciona uma alternativa em relação a outra ou executa algo com grande energização ou frequência.

Segundo Wilkinson, Orth e Benfari (2001), o surgimento dos estudos sobre os processos motivacionais relacionam-se à compreensão do plano psicológico (estado mental) dos funcionários e a maneira como fatores externos (aspectos do trabalho, incentivos, cultura organizacional, entre outros) podem refletir em suas ações. Busca-se investigar os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos, averiguando, sobretudo, as maneiras como eles respondem às ações daqueles que estão ao seu redor e aos estímulos produzidos pelo ambiente externo. Lévy-Leboyer (1994) complementa que a motivação torna-se, para o empregado, algo decorrente do seu contexto, do seu arcabouço individual e de como ele avalia sua realidade, seu desenvolvimento pessoal e suas necessidades específicas.

Steel e Konic (2006) e Armstrong (2007) afirmam que o processo de motivação inicia-se quando o indivíduo reconhece suas necessidades a serem satisfeitas, cria intenções e desejos para alcançar ou atingir algo. Ele estabelece os objetivos que, por meio de determinadas atitudes e comportamentos oportunos, irão possibilitar a satisfação de suas necessidades. A partir do momento em que o indivíduo atinge esses objetivos, essas necessidades são supridas e o comportamento gerado pode ser novamente estimulado, quando outras necessidades similares surgirem. Esse processo é contínuo quando algumas necessidades são satisfeitas e novas se manifestam, reiniciando-o. Ele permite a definição dos elementos que afetam o nível de esforço que os indivíduos empregam em seus trabalhos, como os comportamentos voluntários e os índices de comprometimento e contribuição (ARMSTRONG, 2007).

Diversos autores classificam a motivação em intrínseca ou extrínseca ao ser humano. Deci e Ryan (2000) e Hitt, Muller e Colella (2007) definem motivação como forças provenientes do interior de uma pessoa, agente do engajamento ativo e direcionamento intencional de seus esforços e, portanto, intrínseca ao ser humano. Bowditch e Buono (2006) definem essa dimensão da motivação como aquela em que o indivíduo tem vontade de

desenvolver uma ação por si só e a extrínseca, relacionada a ações a serem tomadas em virtude de estímulos externos, como receber recompensas ou evitar punições.

Em vista do exposto, percebe-se o conceito de motivação atrelado à vontade, esforço e ação do indivíduo. A maioria das teorias relatam que o comportamento do indivíduo é acionado por algum tipo de estímulo/causa *interna*, próprio do indivíduo e/ou algum estímulo/causa *externa*, do ambiente, sendo orientado para a realização de algum objetivo. As teorias a seguir descritas auxiliam no entendimento desse processo.

2.2.2 Teorias sobre motivação

As teorias da motivação, no campo da Administração, buscam explicar o desempenho das pessoas no ambiente profissional. Elas comumente se dividem em dois grupos: *Teorias de Processo* – buscam explicar *como* funciona o mecanismo da motivação, focam no pensamento interior ou nos processos cognitivos que influenciam as decisões dos indivíduos quanto ao comportamento no trabalho; e *Teorias de Conteúdo* – procuram explicar *quais* são os motivos específicos que fazem as pessoas agir, focam nas necessidades humanas básicas e nos fatores específicos que motivam os indivíduos (HITT; MULLER; COLELLA, 2007). No intuito de respaldar o modelo estrutural relatado neste estudo, apresenta-se adiante uma síntese das principais teorias motivacionais contidas nessas duas vertentes, além da significativa contribuição da *Teoria da Autodeterminação*, de Deci e Ryan.

2.2.2.1 Teoria da expectativa (expectância/expectação) – Vroom

A Teoria da Expectativa (*Expectancy Theory*), concebida por Victor Vroom, em 1964, associa o esforço individual à recompensa, ou seja, busca explicar as causas e efeitos que relacionam o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Segundo Vroom (1964), as forças básicas que atuam internamente nas pessoas e influenciam seu nível de desempenho são: *valência*, *instrumentalidade* e *expectação* (CALDAS; ALVES FILHO; 2007).

Essa teoria argumenta que a motivação é resultante da percepção conjunta de que um maior esforço levará a um melhor desempenho (instrumentalidade), de que o melhor desempenho levará a uma recompensa (expectativa) e de que esta recompensa possui atratividade (valência) (SOL *et al.*, 2014). As ações do indivíduo dependerão, pois, do seu processo de percepção desses três componentes causais como positivos e simultâneos (FIG. 3).

A escolha do comportamento depende do que cada pessoa espera que suas ações gerem de resultado específico e atrativo. Nessa direção, o grau de motivação e envolvimento de um empregado estarão atrelados ao que ele espera receber como recompensa e de como estas poderão atender a suas metas pessoais (CALDAS; ALVES FILHO, 2007). Essa expectativa enfatiza a percepção, o julgamento e a escolha individual em determinado contexto, evidenciando que as pessoas fazem escolhas racionais relativas ao que esperam receber (VROOM, 1964; LOCKE; LATHAM, 1990). Logo, os indivíduos são motivados a conduzir suas ações em função da maximização do prazer e/ou da minimização da dor ou da aversão a algo (VROOM, 1964; LOCKE, 1975), sugerindo que o trabalho tem propósitos diferenciados para diferentes indivíduos, que diferem em seus desejos e repulsas (SOL *et al.*, 2014).



FIGURA 3 – Teoria da Expectância de Vroom (1964)

Fonte: Carvalho e Mourão (2014, p. 748).

Segundo a teoria de Vroom, dependendo da maneira como o indivíduo foca na importância da recompensa para sua vida, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas, sejam materiais ou não. Nesse espectro, segundo Aworemi, Abdul-Azeez e Durowoju (2011), é importante que os gestores divulguem a suas equipes quais são as oportunidades de promoção, as metas organizacionais e os padrões comportamentais que compreendem o programa de recompensas.

A essência dessa teoria centra-se na compreensão dos objetivos de cada indivíduo, a relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e entre recompensa e alcance das metas pessoais. Ela conduz ao entendimento de que as organizações “obtem de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação destes objetivos está no alcance do desempenho desejado” (CALDAS; ALVES FILHO, 2007, p. 59).

As recompensas também são importantes na teoria do reforço, apresentada adiante, que igualmente analisa o *processo* da motivação.

2.2.2.2 Teoria da definição de metas – Locke e Latham

O estabelecimento de um sistema de metas na organização é um instrumento de gestão que pode trazer efeito representativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados. Ao ter clareza do que precisa buscar, o indivíduo pode, com facilidade, canalizar energia e esforço para alcançar o resultado almejado (REIS NETO; MARQUES, 2003).

A teoria de Locke e Latham (1990) fundamenta-se na compreensão de que o desempenho está relacionado de forma direta aos objetivos e metas conscientes dos indivíduos aplicados na realização da tarefa. Assim, estabelece-se a perspectiva de que as metas atribuídas aos empregados ou selecionadas por eles próprios irão exercer influência direta sobre seu esforço e seu desempenho (LOCKE, 2000; LOCKE; LATHAM, 2002).

O modelo teórico de Locke e Latham (2002) (FIG. 4) evidencia os elementos essenciais dessa teoria de definição de metas.

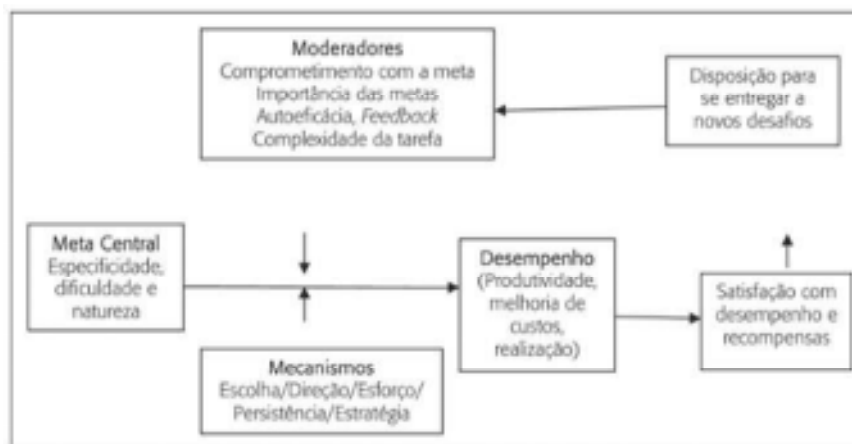


FIGURA 4 – Elementos essenciais da teoria da definição de metas e o ciclo do alto desempenho de Locke e Latham (2002)

Fonte: Locke e Latham (2002).

Nesse modelo, Locke e Latham (2002) destacam que o desempenho é afetado pelos seguintes fatores: 1) fatores que atuam como *moderadores* – o comprometimento do empregado com as metas, a importância que ele atribui a elas, o *feedback* recebido pelo seu desempenho, o nível de complexidade da tarefa e a autoeficácia; 2) fatores que envolvem as *questões centrais das metas* – a especificidade, a dificuldade e a natureza (de desempenho, de

aprendizado ou de curto prazo); e 3) alguns *mecanismos*, como escolha da tarefa, direção, esforço do empregado na execução, persistência e estratégia utilizada. Esse modelo sinaliza, também, que o desempenho e as recompensas podem gerar satisfação nos empregados afetando sua disposição para se envolverem em novos desafios.

A teoria também apresenta que metas claras, específicas e desafiantes levam a uma maior motivação e melhor desempenho, se comparadas às vagas, fáceis ou inexistentes. É importante, portanto, que os gestores atentem para um efetivo estabelecimento de metas corporativas e individuais, desafiadoras e alcançáveis, que proporcionem esse processo dinâmico de retroalimentação entre motivação, comprometimento e desempenho.

As duas teorias acima apresentadas, de Vroom (1964) e de Locke e Latham (2002), são relevantes para a compreensão dos principais construtos deste estudo. Nos itens seguintes apresentam-se duas outras Teorias de Processo.

2.2.2.3 Teoria do Reforço/Behaviorismo - Skinner

O behaviorismo, termo originado do vocábulo inglês *behavior*, significa comportamento, conduta. É um campo de estudo que se baseia no comportamento humano por meio da análise de respostas e estímulos. Skinner (1953), principal pesquisador e ideólogo dessa corrente de estudo, tem como base para o behaviorismo a compreensão do comportamento humano por meio de um mecanismo de repetição denominado condicionamento operante. Segundo o pesquisador, o comportamento humano que se repete é chamado de comportamento operante, pois quando ele produz o efeito desejado, o indivíduo fica condicionado a repeti-lo em situações de necessidade (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Assim, reforços positivos consistem em estímulos e recompensas a comportamentos desejáveis para gerar alto desempenho (premiações, reconhecimento não financeiro, entre outros). E reforços negativos, como punições e repreensões, são usados para desencorajar a repetição de comportamentos desagradáveis ou não desejados. É importante destacar que o efeito do reforço positivo está relacionado ao valor atribuído à recompensa oferecida, conforme a ótica da teoria da expectativa (BOWDITCH; BUONO, 2006).

A teoria de Skinner é alvo de críticas, como a de Bergamini (2002, p. 66): “em última análise, administrar se resumiria em punir ou premiar os funcionários”. A autora, ao relacionar essa teoria à motivação, a considera um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos (ambiente interno de cada um), portanto, qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições (ambiente externo).

2.2.2.4 Teoria da equidade – Adams

A teoria da equidade afirma que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos, ou seja, a pessoa irá avaliar quão justa é sua recompensa em relação ao esforço empreendido e compará-la à recompensa de outros. Logo, deve haver equidade (ou equilíbrio) no oferecimento das recompensas organizacionais, sejam elas bônus, premiações ou elogios, uma vez que os indivíduos comumente comparam seus esforços e recompensas com os dos demais, principalmente se houver proximidade entre eles (GRANT; SHIN, 2012).

Segundo Adams (1963), essas comparações são feitas com base em referências a outras pessoas na organização em que o indivíduo está inserido, ou fora dela, ou nas experiências da própria pessoa dentro da organização em que atua ou externas a ela. Se perceber desigualdade ao comparar seu esforço e recompensa com o de outro ou de outra experiência própria, o indivíduo entenderá a relação como desigual, e seu comportamento será guiado pela busca de equidade nas relações. Quanto maior essa desigualdade percebida (como sub ou sobre recompensa), maior a angústia que o indivíduo sentirá e mais desfavorável para a sua motivação (GRANT; SHIN, 2012).

As pessoas podem, eventualmente, admitir alguma desigualdade, porém, após certa margem de tolerância, não aceitarão mais situações consideradas injustas (COSIER; DALTON, 1983). Essa avaliação de equidade envolve certa subjetividade e torna-se, pois, papel do gestor atentar para o comportamento dos membros de sua equipe, buscando ser o mais justo possível de acordo com as percepções individuais dos profissionais.

Foram apresentadas quatro teorias relacionadas ao *processo* de motivação que influenciam as decisões dos indivíduos quanto a seu comportamento no trabalho. Nos subitens seguintes, serão descritas quatro teorias de *conteúdo*, que buscam explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir e focar nas necessidades humanas.

2.2.2.5 Teoria da hierarquia de necessidades – Maslow

Uma das teorias mais disseminadas é a Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1943). Ela baseia-se no pressuposto de que as necessidades humanas podem ser hierarquizadas em cinco níveis: (1) fisiológicas, (2) segurança, (3) sociais, (4) estima e (5) autorrealização. As três primeiras, as básicas, são caracterizadas como *deficientes*. Os indivíduos devem exercer domínio sobre elas antes que possam desenvolver as duas necessidades seguintes, consideradas de *crescimento*, as de estima e autorrealização, que estão

relacionadas à realização pessoal e ao desenvolvimento de potencialidades. De acordo com essa teoria, quando o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim sucessivamente (CASADO, 2002; STEERS, MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Para Sampaio (2009), a motivação, nessa teoria, está associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo; e esse processo incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido. O autor critica a intenção de alguns no sentido de querer controlar o comportamento do trabalhador a partir dessa teoria, dessa ótica. Bergamini (2002) refuta a compreensão do processo da motivação atrelada à análise do conteúdo e à descrição dos objetivos motivacionais, “como fizeram muitas das teorias dos anos 1950, como a conhecida hierarquia dos objetivos motivacionais de Maslow” (BERGAMINI, 2002, p. 65). Para Simpson (2005), a principal contribuição dessa teoria apoia-se na identificação de diferentes níveis e categorias de necessidades que orientam o momento de vida do indivíduo.

2.2.2.6 Teoria ERG – Alderfer

A teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth* – Existência, Relacionamento e Crescimento), de Clayton Alderfer, se assemelha ao modelo de Maslow no sentido de compreender a motivação do trabalhador seguindo uma hierarquia de necessidades. Alderfer (1969) diminui os níveis de hierarquias, dando às necessidades fisiológicas e ligadas ao bem-estar o nome de *Existência*; denominando como *Relacionamento* aspectos atrelados ao afeto, estima e interação social, e condensando as necessidades de autorrealização e estima de Maslow (1943) em *Crescimento*, ligado ao desenvolvimento pessoal, sucesso e autonomia (HAMPTON, 1992; BOWDITCH; BUONO, 2006).

Alderfer (1969) adota o princípio da frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não puder ser alcançada. Destaca, também, que mais de uma necessidade pode ser considerada de uma única vez.

A teoria ERG não adota uma estrutura tão rígida quanto a de Maslow (1943). Na prática, isso significa que, por exemplo, uma pessoa pode estar buscando seu crescimento pessoal mesmo que suas necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas. Ou seja, vários níveis e tipos de necessidades podem estar atuando simultaneamente.

2.2.2.7 Teoria das necessidades socialmente adquiridas (da realização) – McClelland

A teoria das necessidades socialmente adquiridas foi concebida por David McClelland e descreve que os indivíduos são motivados por três necessidades básicas: a) de *realização* (*nAch – Need of Achivement*), que destaca a busca por padrões de excelência e o desejo de obter sucesso; b) de *poder* (*nPow – Need of Power*), denotando o desejo de estar no comando, de influenciar os outros; e c) de *associação/filiação* (*nAff – Need of Affiliation*), representando a busca por relações interpessoais satisfatórias (MCCLELLAND; BURNHAM, 1997; 2003).

Esta teoria foca na importância de se ajustar a pessoa ao trabalho buscando descrever como as três necessidades (realização, poder e afiliação) interferem nas ações das pessoas no âmbito organizacional. Sua contribuição consiste no empenho em compreender os componentes determinantes da eficiência das profissionais em realizar suas tarefas a partir de sua necessidade mais relevante. Segundo McClelland e Burnham (2003), a necessidade de poder é a mais importante para aqueles que almejam ser um gerente eficiente.

2.2.2.8 Teoria dos dois fatores – Herzberg

Essa teoria formulada por Herzberg divide os fatores de motivação em: a) *higiênicos*: referem-se ao ambiente extrínseco ao indivíduo (remuneração e benefícios oferecidos, ambiente de trabalho, tipo de supervisão, segurança no emprego, políticas da empresa); e b) *motivadores*: estão relacionados ao cargo ocupado e à natureza da tarefa desempenhada; abrangem reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e encontram-se no campo mais intrínseco (HERZBERG, 1997; PONTES, 2002).

A teoria de Herzberg avalia a motivação a partir da satisfação do indivíduo no trabalho. Assim, a ausência dos fatores higiênicos pode gerar insatisfação e, quando esses fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Eles podem evitar a desmotivação, mas não exercem influência no crescimento e no desenvolvimento profissional. Os fatores motivacionais são os que de fato motivam quando estão presentes, gerando satisfação. E, se forem inexistentes, não geram grande insatisfação (HERZBERG, 1997; PONTES, 2002).

Isso significa que os fatores higiênicos buscam manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível; e os motivacionais, procuram o máximo de satisfação motivacional. Nessa esteira, os gestores precisam ir além desse âmbito, focando no enriquecimento da tarefa, buscando uma abordagem diferenciada sobre o papel da

remuneração, a variedade de atividades, a responsabilidade e a autonomia (BERGAMINI, 2002; BOWDITCH; BUONO, 2006).

Foram analisadas oito teorias amplamente estudadas: as de *processo* (Vroom; Locke e Latham; Skinner; Adams) e as de *conteúdo* (Maslow; Alderfer; McClelland; Herzberg). A última teoria a ser descrita neste capítulo é a da *Autodeterminação*, de Deci e Ryan. Ela se destaca por ser aplicável ao ambiente organizacional moderno, ter consistência e abrangência, já que avalia a motivação intrínseca, a extrínseca e a desmotivação/amotivação.

2.2.2.9 Teoria da autodeterminação – Deci e Ryan

A *Teoria da Autodeterminação* (SDT – *Self-Determination Theory*) concebida em 1981 por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, tem sido amplamente estudada. Ela descreve a motivação como força mobilizadora de uma pessoa, influenciada por condições biológicas e socioculturais, mas capaz de modificar o contexto social em que está inserida por meio de comportamentos intencionais (DECI; RYAN, 2002; APPEL-SILVA, WENDT; ARGIMON, 2010).

Suas premissas básicas em relação ao comportamento do indivíduo são: *autonomia* – necessidades, interesses e habilidades da pessoa; *autorregulação* – estratégias para o alcance de objetivos, resolução de problemas e da tomada de decisões e aprendizagem contínua; *empoderamento psicológico* – controle percebido em domínios cognitivos, da personalidade e motivacionais; e *autorrealização* – propósitos pessoais (WEHMEYER, 1992).

A SDT fundamenta-se em quatro miniteorias: teoria das *necessidades básicas*, teoria da *avaliação cognitiva*, teoria da *integração orgânica* e teoria das *orientações de causalidade* (DECI; RYAN, 2002; RYAN; DECI, 2002).

A teoria das *necessidades básicas* aponta que as necessidades psicológicas básicas e inatas do ser humano que o mobilizam são: autonomia psicológica, competência e vínculo social (DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2002). A *autonomia* relaciona-se ao sentimento de escolha e decisões em conformidade com os valores pessoais – autorregulação; ela se traduz em um “senso de eu”, que diz respeito à noção da pessoa singular e distinta das outras. Os indivíduos se movem em direção a uma maior autonomia, em busca de um desenvolvimento individual saudável, contribuindo para a manutenção da motivação intrínseca, da saúde psicológica e do desempenho eficaz (APPEL-SILVA, WENDT; ARGIMON, 2010; DECI; RYAN, 2012). A *competência* relaciona-se a se sentir capaz e eficaz, à aprendizagem e ao desenvolvimento cognitivo. E o *vínculo social* faz alusão a

sentimentos de conexão e pertencimento com outros indivíduos, grupos ou comunidades na tentativa de relacionamentos afetivos. Essa necessidade é importante para a obtenção de regulamentos sociais (normas, regras e valores), pois é pelo vínculo social que ocorre a aprendizagem (DECI; RYAN, 2000; RYAN; DECI, 2002).

Essas três necessidades básicas são intrínsecas, interdependentes e o desenvolvimento de cada uma influencia as demais. No contexto organizacional, quando elas são satisfeitas, os funcionários tendem a ser intrinsecamente motivados e a internalizar as metas e os objetivos externos (RYAN; DECI, 2002). E quando as recompensas e incentivos são direcionadas de uma forma a ameaçar os sentimentos de autonomia, competência e vínculo, os funcionários tendem a reagir de forma negativa (GRANT; SHIN, 2012).

A teoria da *integração organizacional*, segundo a SDT, constitui-se em um processo de internalização pelo qual o indivíduo precisa imprimir significado, por meio da aprendizagem, aos regulamentos do meio sociocultural. O conjunto de regulamentos da sociedade, abarcados por sua cultura, darão suporte e orientação à motivação intrínseca (RYAN; DECI, 2002). No momento em que esses regulamentos externos forem internalizados pelo indivíduo, eles se tornarão seus valores pessoais. Contudo nem sempre isso ocorre, pois alguns valores adquiridos podem ser dissonantes cognitivamente, ou seja, contraditórios entre si (APPEL-SILVA; WENDT; ARGIMON, 2010). Para que o processo de internalização ocorra a partir da integração, é preciso que os valores associados aos regulamentos externos sejam congruentes e coerentes com os valores e necessidades do indivíduo, evitando a dissonância cognitiva e imprimindo sentido a esses regulamentos (SHELDON *et al.*, 2004).

O processo de internalização possui modalidades reguladoras: *não regulação; regulação externa, introjetada, identificada, integrada e intrínseca* (FIG. 5). A não regulação é resultado da falta da internalização de reguladores externos específicos ao comportamento a ser desempenhado. Esse tipo de regulação acarreta comportamentos desorganizados, impulsivos, ou a passividade, podendo gerar resultados insatisfatórios e sentimentos de frustração (DECI; RYAN, 2000).

Esse percurso de socialização é um dos aspectos constituintes do desenvolvimento das necessidades intrínsecas, e os valores pessoais são a base orientadora da expressão dessas necessidades em forma de objetivos pessoais. Esses objetivos pessoais baseiam-se na *autonomia, competência e vínculo social* do indivíduo e se transformam em ações a partir do processo de motivação (SHELDON *et al.*, 2004), descritos na próxima miniteoria.

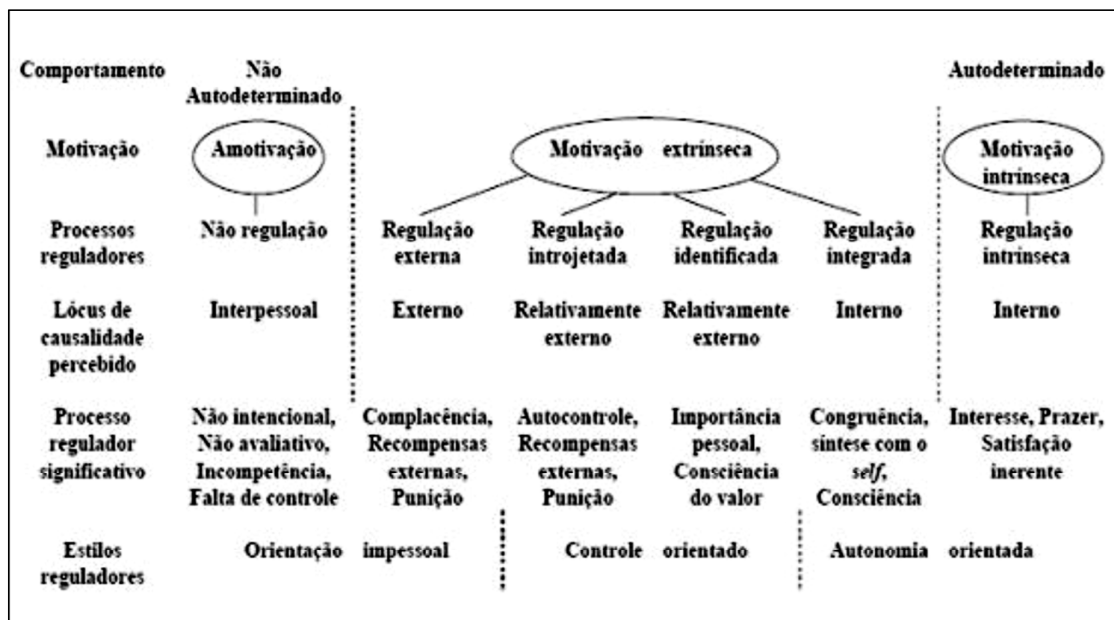


FIGURA 5 – Contínuo dos estilos regulatórios de Ryan e Deci (2000b)

Fonte: Adaptado de Ryan e Deci (2000b, p. 72).

A *teoria da avaliação cognitiva* reforça que a motivação é a força que mobiliza a pessoa a interagir no ambiente. Assim, as necessidades básicas impulsionam a pessoa, pela motivação, à ação no contexto em que vive (RYAN; DECI, 2000b). A motivação *intrínseca* (motivos internos; necessidades intrínsecas; sem benefícios externos como impulsionadores; gratificação pela ação em si) e a *extrínseca* (condições externas, como benefícios ou punições) formam um contínuo, englobando desde a *falta de motivação*, passando por vários níveis da motivação extrínseca, até chegar à motivação intrínseca (FIG. 5). Portanto, as diferentes formas de motivação ocorrem pelo processo de internalização, por meio da introjeção e da integração dos regulamentos externos (DECI; RYAN, 1985).

Quando um regulamento externo não foi internalizado, ou seja, não tem sentido e significado, ele não forma um valor interno que motive a pessoa à ação. Esse estado de falta de intenção para agir é intitulado *amotivação*, no qual a ação é realizada somente contingencialmente para cumprir demandas externas (DECI; RYAN, 2002).

O indivíduo com uma internalização de valores mais consistentes apresenta uma motivação mais integrada ao seu *self* e exhibe, pois, comportamentos mais efetivos, melhor inserção coletiva, maior persistência, lida melhor com os fracassos eventuais, além de tender a apresentar maior saúde e bem-estar psicológico (RYAN; DECI, 2000a, 2000b).

A SDT descreve, em sua quarta e última miniteoria, a *teoria das orientações de causalidade*, que diferentes estilos reguladores de comportamentos motivados

extrinsecamente direcionam o grau de comportamento autodeterminado do indivíduo (FIG. 5). Os estilos reguladores apresentados são os de orientação *impessoal*, *por controle* e pela *autonomia* (RYAN; DECI, 2002). A orientação *impessoal* diz respeito à desmotivação (ou amotivação) e à falta de ação intencional; pessoas nesse estágio tendem à ansiedade e a sentimentos de ineficácia diante do contexto em que estão inseridas. A orientação *por controle* é guiada por controle externo e a ação é conduzida para obter benefícios ou para fugir de consequências avaliadas como aversivas. As pessoas com alta orientação por controle tendem a focar-se mais no sucesso financeiro, na promoção da autoimagem e popularidade e a agir mais em consonância com o que o meio social determina. Já na orientação pela *autonomia*, o comportamento é guiado por valores pessoais e pela motivação intrínseca. Um indivíduo com alta inclinação a este estilo regulador está propenso a maior iniciativa, a atividades desafiadoras e demonstra convicção de que pode controlar os resultados dos fatos (KASSER; RYAN, 1996; RYAN; DECI, 2002).

Em síntese, o modelo teórico de Deci e Ryan (2000) apresenta os estilos regulatórios da motivação categorizados em: *amotivação* (ausência de motivação, de intenção de agir), *motivação extrínseca* (regulação externa – satisfazer solicitações externas; introjetada – ações para conseguir recompensa ou evitar uma punição; identificada – identificação com objetivos; e integrada – incorporada ao *self*) e *motivação intrínseca* (orientação autônoma, comportamento norteado por valores endossados por interesses pessoais). Ela é abrangente, pois considera os diversos tipos de motivação e não apresenta uma fronteira tão evidente entre a motivação intrínseca e extrínseca. E ainda considera que, satisfazendo as três necessidades básicas centrais (autonomia, competência e vínculo social), tende-se a aumentar ou interiorizar a motivação.

Para Lévy-Leboyer (1994), a motivação é um fenômeno que se manifesta envolvendo conjuntamente o indivíduo, o trabalho e a organização, com regras, objetivos e cultura próprios. Albuquerque (2002) reforça a importância da integração da estratégia de gestão de pessoas à da organização, sob a influência do contexto organizacional. Segundo Wilkinson, Orth e Benfari (2001), as teorias motivacionais buscam investigar os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos, verificando principalmente as maneiras como eles respondem às ações daqueles que estão ao seu redor e aos estímulos produzidos pelo ambiente externo.

Os estudos sobre a motivação buscam responder por que as pessoas adotam comportamentos distintos em diferentes momentos da vida (BERRIDGE; ROBINSON, 2003) e como reagem aos estímulos encontrados no decorrer do caminho (OETTINGEN;

GOLLWITZER, 2010). Para Bergamini (2002), os estudos sobre motivação envolvem sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas e a autora considera praticamente impossível encontrar a fórmula ideal para motivar pessoas. Em se tratando de motivação, não há como apontar um único conceito que responda a todas as necessidades e situações gerenciais e organizacionais.

Neste capítulo foram consideradas as teorias motivacionais mais disseminadas e de maior relevância para este estudo. Elas contribuem para o entendimento da motivação analisando: a associação do esforço individual à recompensa (VROOM, 1964); as necessidades do indivíduo (MASLOW, 1943; ALDERFER, 1969; McCLELLAND; BURNHAM, 1997, 2003); o reforço relacionado ao comportamento humano (SKINNER, 1953); a equidade das recompensas (ADAMS, 1963); a satisfação no trabalho (HERZBERG, 1997); estilos regulatórios ligados ao comportamento humano (DECI; RYAN, 1985) e os objetivos e metas relacionados ao esforço e desempenho (LOCKE; LATHAM, 2002),

As organizações, seus contextos e os indivíduos que as integram são diferentes e, portanto, exigem diferentes abordagens, estratégias e instrumentos de gestão. Para se manterem competitivas, as organizações devem considerar o processo de motivação de seus profissionais como elemento-chave na instauração do comprometimento organizacional e no atingimento de maior produtividade e melhor desempenho. É a respeito do comprometimento que o próximo item abordará.

2.3 Comprometimento

Um grande desafio das organizações e seus gestores é manter seus empregados constantemente comprometidos com os objetivos e resultados empresariais. Principalmente no contexto atual, competitivo, complexo e com contínuas situações de mudanças. No campo da Administração, o comprometimento organizacional recebe expressiva atenção há algumas décadas (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004). Sua origem se fundamenta nos estudos da Sociologia, em seguida, nos da Psicologia Social; posteriormente, destacou-se no âmbito científico dos estudos do Comportamento Organizacional (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004).

A partir da década de 1980, desenvolveram-se diversos estudos voltados para “estratégias empresariais”, fruto desse contexto complexo, e a gestão de pessoas (GP), focada no comprometimento organizacional, ganhou destaque. Até então, a GP, no Brasil,

direcionava-se à administração de processos operacionais e emergia devido à necessidade de um enfoque estratégico (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; ENVALL *et al.*, 2014).

Segundo Tenbrunsel *et al.* (2004), o comprometimento no trabalho origina-se da esfera de contratos psicológicos entre a organização e seus empregados, inclusive na disciplina do Comportamento Organizacional. Esses autores analisam o comprometimento organizacional como um conceito atitudinal, por ser uma variável interveniente ou um vínculo não observável entre estímulos observáveis e uma resposta observável, incluindo tendências cognitivas e comportamentais. Bastos (1993) reitera que, além da proliferação de estudos sobre motivação, consolidam-se tradições de pesquisa sobre construtos específicos, como o do comprometimento, seja de natureza cognitiva ou afetiva, que foram tomados para explicar e prever o comportamento do trabalhador.

Nessa direção, constata-se que o comportamento dos indivíduos afeta o comportamento organizacional e impacta diretamente o comprometimento e, por conseguinte, os resultados organizacionais. As organizações buscam caminhos, pois, para obter e manter o comprometimento de seus empregados, empenhando-se em criar um sentimento de pertencimento, de fazer parte do time (ENVALL *et al.*, 2014).

Sua propagação parte do pressuposto de que altos níveis de comprometimento dos empregados levam ao aprimoramento do desempenho no trabalho, proporcionando diversos resultados positivos para ambas as partes (BASTOS, 1993; MOWDAY, 1998; STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004). Essa hipótese é referenciada na maioria das pesquisas que demonstram, de formas diferentes, a importância dos resultados oriundos do comprometimento para a eficácia organizacional (RANDALL, 1987; ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; RANDALL; O'DRISCOLL, 1997; MOWDAY, 1998; O'DRISCOLL; RANDALL, 1999; SOMERS; BIRNBAUM, 2000; MOHAMED; TAYLOR; HASSAN; 2006; LIU, 2008).

2.3.1 Conceitos sobre comprometimento

O estudo sobre o comprometimento apresenta várias vertentes em função dos diversos objetos-alvo deste vínculo do trabalhador com a organização, o trabalho, a profissão, os valores e o sindicato, “todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las” (BASTOS, 1993, p. 54). Segundo Demo, Martins e Roure (2013), diversos estudos nacionais e

internacionais acerca de comprometimento concentram-se no campo *organizacional* e na base *afetiva*.

Para Bastos (1993, p. 59), o comprometimento individual equivale a “sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”.

Segundo Allen e Meyer (1990, p. 14), o comprometimento organizacional pode ser caracterizado como “um estado psicológico que conecta o indivíduo à organização” (ALLEN; MEYER, 1990, p. 14) e determina a relação existente entre o empregado e a organização, gerando implicações na decisão do empregado em permanecer ou não na organização (ALLEN; MEYER, 1990).

Mowday (1998) concebe o comprometimento organizacional como uma relativa força de identificação e envolvimento de um indivíduo em determinada organização. Mathieu e Zajac (1990) corroboram essa concepção e compreendem o comprometimento, nesse contexto, como uma união ou ligação do indivíduo com a organização.

Meyer e Herscovitch (2001) apontam que a expressão comprometimento pode ser caracterizada como uma força que direciona o indivíduo a determinado comportamento e envolve um estado psicológico que o direciona a determinado curso de ação. Tal expressão pode ser caracterizada como diferentes configurações psicológicas que levam os indivíduos a adotarem determinadas atitudes que, por sua vez, geram comportamentos distintos. O comprometimento representa, pois, uma força que conecta o indivíduo a um curso de ação de relevância para uma meta e que pode estar acompanhado por diferentes intenções que assumem significativo papel no desenvolvimento do comportamento. Este pode, inclusive, limitar sua liberdade de ação, levando-o às atitudes almeçadas pela organização (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Liou (2008) afirma que o comprometimento abrange os seguintes atributos: envolvimento do empregado com a organização e seus objetivos; processo interativo entre empregado-organização; necessidade de aceitação dos valores e objetivos da organização pelo indivíduo; importância da intenção do indivíduo em querer contribuir a favor da organização e de seus objetivos; importância da atitude positiva em relação à organização; e comprometimento como limitador no tempo e no espaço.

O'Reilly e Chatman (1986) apresentaram bases independentes pelas quais o comprometimento é gerado: a) *compliance* (submissão)/envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) *identification* (identificação)/envolvimento baseado em um

desejo de afiliação; e c) *internalization* (internalização)/envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais (BASTOS *et al.*, 2008).

O enfoque de que o *comprometimento conecta o indivíduo à organização* sinaliza ser compartilhado pela maioria dos autores. O que difere, nos estudos, é a maneira como esse comprometimento se consolida (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004), detalhes relativos à natureza ou à origem de tal força que direciona o comportamento (BASTOS *et al.*, 2008) e a forma pelo qual o mesmo é mensurado (BASTOS, 1993).

2.3.2 Modelo multidimensional do comprometimento

A publicação dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1979) contendo a validação de um questionário (*Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*), capaz de mensurar o nível de comprometimento, gerou popularidade ao tema e, a partir daí, diversos autores vêm tentando definir o construto comprometimento, delimitar sua abrangência e enumerar quais características básicas um indivíduo deve possuir para ser considerado “comprometido” (REIS NETO *et al.*, 2012).

Diversos estudos sobre as bases do comprometimento na década de 1980, com diferentes perspectivas de investigação, apontaram resultados divergentes no que tange à dimensionalidade das medidas do comprometimento. O modelo tridimensional desenvolvido por Allen, Meyer e colaboradores destacou-se e veio a substituir o unidimensional, desenvolvido anteriormente por Porter (BASTOS *et al.*, 2008). Para Meyer e Herscovitch (2001), a natureza do estado psicológico é o componente principal que diferencia as diversas dimensões (formas e componentes) do comprometimento nessa abordagem multidimensional. Bastos (1993) explica que muitas pesquisas sobre o comprometimento organizacional podem ser delineadas por meio de cinco abordagens: *sociológica, comportamental, afetiva, instrumental e normativa*.

A *abordagem sociológica*, rotulada de “autoridade no contexto do trabalho”, destaca o comprometimento do empregado como a vontade de permanecer no emprego a partir do momento que ele identifica a relação existente de autoridade/subordinação (BASTOS, 1993). Nessa abordagem, o vínculo do trabalhador é considerado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores. O

apego”¹ do empregado não está na dependência do “amor” ou do “dinheiro”, mas na percepção de legitimidade do regime de governo do empregador (HALABY, 1986).

A abordagem *comportamental* é, em geral, a menos explorada nas pesquisas, por focar nas *attitudes* do indivíduo, dificultando a mensuração quantitativa (REIS NETO *et al.*, 2012). Nessa perspectiva, o comprometimento é identificado a partir da manutenção de condutas específicas e da coerência entre as atitudes do empregado e seu comportamento. Avalia-se o comprometimento do trabalhador verificando a consistência entre seus comportamentos (como o de continuar na organização) e suas atitudes. Cria-se um círculo de autorreforço, em que o comportamento leva ao desdobramento de atitudes, que levam a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização (BASTOS, 1993). De acordo com Demo, Martins e Roure (2013), tal conceito existe relacionado a um conjunto de cognições que guiam os comportamentos que fortalecem o vínculo do empregado com a organização, como, por exemplo, chegar pontualmente ao trabalho. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), comprometimento comportamental relaciona-se à forma como os indivíduos passam a ser parte de determinada organização e como eles lidam com isso.

As bases mais estudadas do comprometimento são a do modelo tridimensional, representado amplamente pelos trabalhos de Allen e Meyer, englobando o comprometimento *afetivo/atitude* (o mais prevalente na literatura), o *instrumental/calculativo* e o *normativo*, conforme descrito no subcapítulo a seguir e sintetizado no QUADRO 3.

2.3.2.1 Comprometimento *afetivo, instrumental e normativo*

Allen e Meyer (1990) caracterizam e mensuram as bases do comprometimento organizacional fundamentadas em três componentes: comprometimento *afetivo, instrumental e normativo*. Os autores revelam que empregados com forte comprometimento *afetivo* permanecem na organização porque *desejam* fazê-lo; aqueles com comprometimento *calculativo* permanecem porque *precisam*; e aqueles com comprometimento *normativo* permanecem porque sentem que são *obrigados*.

A abordagem *afetiva* acontece quando o empregado identifica-se fortemente com os objetivos, as metas e a organização da qual faz parte, quando há um esforço em prol da mesma e um desejo de permanecer como seu membro (MOWDAY; PORTER; STEERS,

¹ Halaby (1986) conceitua "apego" como o interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída por ele a dois cursos de ação – permanecer *X* buscar novo emprego.

1982; MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006). Nessa perspectiva, a identificação do indivíduo com os valores e os objetivos da organização pode tornar-se um forte facilitador na consecução desses objetivos, principalmente fruto da relação existente entre ambas (indivíduo – organização) (REIS NETO *et al.*, 2012). O indivíduo estabelece uma relação emocional e afetiva com a organização, se compromete afetivamente com ela, estabelece alto grau de envolvimento e sente-se plenamente integrado ao ambiente de trabalho (ALLEN; MEYER, 1990). Mowday, Porter e Steers (1982) complementam que o comprometimento afetivo envolve a disposição para defender a organização e o desejo de manter o vínculo com ela. Segundo esses autores, este tipo de comprometimento vai além da simples lealdade passiva à organização, envolve uma relação ativa na qual o empregado deseja dar algo de si, com o propósito de contribuir para o bem-estar da organização em que trabalha.

Os estudos sobre comprometimento organizacional prevalecem no âmbito do comprometimento *afetivo*, uma vez que esse componente apresenta os fatores consequentes mais favoráveis para as organizações, sendo, então, o comprometimento mais desejável (MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006). Segundo esses autores, existe uma relação positiva entre o desenvolvimento do comprometimento afetivo por parte dos empregados e a extensão em que eles acreditam que as organizações lhes oferecem o devido suporte, manifestado por meio de ações como tratamento adequado, valorização de suas contribuições e preocupação com seu bem-estar. Assim, um ambiente organizacional de atenção e suporte está positivamente relacionado ao comprometimento afetivo.

Na abordagem *instrumental*, o comprometimento baseia-se nas perdas e ganhos percebidos pelo empregado como membro da organização. A permanência do trabalhador na organização está atrelada à sua percepção de que os custos decorrentes de sua saída seriam muito altos (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004; CARVALHO *et al.*, 2011). Envolve um estado psicológico em que o empregado sente-se obrigado a se comprometer com a organização em decorrência dos custos monetários, psicológicos, entre outros, associados à sua saída (JAROS *et al.*, 1993). Assim, ele permanecerá nela à medida que estiver obtendo benefícios e o custo de mudança for maior que o benefício percebido após a mesma (exemplos: estabilidade na empresa, salário, investimentos em educação, entre outros). Quando seus investimentos tornarem-se maiores que os ganhos obtidos, a tendência é abandonar a organização (ALLEN; MEYER, 1990; REIS NETO *et al.*, 2012).

Apesar de o comprometimento *instrumental* estar fortemente relacionado ao item econômico (ganhos financeiros), ele possibilita uma avaliação tanto dos benefícios tangíveis como intangíveis. Assim, a necessidade de permanecer na organização pode estar associada a:

a) falta de alternativas disponíveis (como alto índice de desemprego; fatores pessoais como idade ou escolaridade, que podem reduzir as possibilidades de recolocação e baixa absorção de mão de obra do setor em questão); b) alto grau de sacrifício pessoal relacionado ao emprego em questão; e c) perdas futuras fruto do seu desligamento, como perda de benefícios (ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; CARSON; CARSON, 1997; SOMERS; BIRNBAUM, 2000; STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

Vários estudos apontam que, enquanto a abordagem *afetiva* é a variável que prediz mais fortemente a permanência do empregado na organização, o vínculo *instrumental* (vínculo com a organização devido à falta de alternativas de trabalho) gera menor desempenho (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

Já o comprometimento *normativo* é caracterizado como a internalização das pressões normativas sofridas pelo indivíduo, de forma que seu comportamento se torna estritamente alinhado com os objetivos e interesses da organização (BASTOS, 1993) e o indivíduo sente-se obrigado a permanecer na organização (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004; CARVALHO *et al.*, 2011). Segundo Jaros *et al.* (1993), parte dos conceitos de comprometimento organizacional o configura como a aceitação dos valores, objetivos e expectativas da organização pelos empregados, com esses aspectos desempenhando papel importante na orientação do comportamento dos indivíduos. Reis Neto *et al.* (2012) destacam que essas normas e controles exercidos pela organização não necessariamente são explícitos e divulgados claramente, em muitos casos advêm da própria cultura organizacional, que se manifesta como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros, iniciando um processo de imposição de determinados comportamentos no ambiente (BASTOS, 1993; REIS NETO *et al.*, 2012).

Segundo Jaros *et al.* (1993), o comprometimento *normativo* distingue-se do comprometimento *afetivo*, uma vez que o sentido de obrigação é o principal elemento que fundamenta a relação. O alto nível de obrigação e dever que caracteriza o comprometimento *normativo* não está necessariamente associado a um envolvimento afetivo com a organização. E, segundo o autor, o comprometimento *normativo* também difere do *instrumental*, pois seu desenvolvimento independe do componente econômico e da percepção de custos e benefícios associados (JAROS *et al.*, 1993).

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), enquanto o comprometimento *normativo* e o *instrumental* representam dimensões cognitivas específicas da relação entre empregado e organização, o *afetivo* envolve as ligações afetivas com a organização. Assim, o comprometimento *instrumental* compreende o ato de o empregado permanecer na

organização devido a percepções individuais sobre custos/perdas de investimento decorrentes do desligamento da organização. Ou seja, a organização pode contar com o empregado enquanto ela for atraente para ele. E o comprometimento *normativo* relaciona-se ao empregado que se sente moralmente vinculado à organização ou aos colegas, como se tivesse uma dívida social para com a organização ou a necessidade de retribuir um favor, um sentimento de obrigação, dever.

Apresenta-se, a seguir, um quadro sintético contendo as principais tipologias do comprometimento.

QUADRO 3 – Síntese das bases do comprometimento mais estudadas

Bases do Comprometimento	Descrição
AFETIVO	- Processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Equivalente científico da denominação “vestir a camisa da organização”. - A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização. <u>Vínculo</u> : caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, crença e aceitação dos objetivos e valores.
INSTRUMENTAL	- Fruto de recompensas e custos associados percebidos pelo empregado enquanto integrante da organização. <u>Vínculo</u> : desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização. Caracterizado por trocas.
NORMATIVO	- Conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa. <u>Vínculo</u> : se origina por meio da internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com a as crenças, objetivos e missão da organização.

Fonte: Adaptado pela autora de Bastos (1993) e Siqueira (2008).

Além dessas tipologias muito estudadas, tem-se investigado, no contexto moderno, o comprometimento com a *carreira*. Blau (2003) interpreta esse tipo de comprometimento como a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação. Envolve valores profissionais e vocacionais, esforço e quantidade de tempo a serem despendidos para adquirir um conhecimento ou habilidade determinantes à atividade ocupacional da pessoa. Segundo o autor, há um crescente interesse nos estudos sobre comprometimento com a carreira, fruto das dinâmicas mudanças no mundo do trabalho (reestruturação, redução de pessoal, terceirização, ingresso mais efetivo de minorias e de mulheres no mercado, maior expectativa de vida, entre outros). Esse contexto, portanto, pode levar as pessoas a priorizarem o comprometimento com sua carreira (ocupacional) em vez de com a organização.

Alguns estudos apontam uma divergência de interesses entre o comprometimento com a carreira e com a organização. Para Somers e Birnbaum (2000), os indivíduos apresentam um dilema sobre depositar sua lealdade em um ou outro. Nessa perspectiva, a estruturação desse

“duplo comprometimento” parece contraditória, denotando uma disputa entre si. Essa visão sinaliza que o indivíduo altamente comprometido com a carreira estaria mais propenso a considerar fatores mais relacionados ao seu crescimento e aprimoramento profissional do que à organização. Porém, Somers e Birnbaum (2000) mencionam pesquisas que atestam que os indivíduos comprometidos concomitantemente com a organização e com a carreira obtiveram os maiores níveis de satisfação no trabalho e *empowerment*, ao contrário daqueles comprometidos apenas com a organização ou somente com a carreira.

Em outro prisma, Carson e Carson (1997) classificam quatro tipos de comprometimento: duplamente comprometidos (comprometidos, ao mesmo tempo, com a carreira e com a organização), comprometidos com a organização, comprometidos com a carreira e descomprometidos com a organização e com a carreira.

Verifica-se, portanto, diversificadas formas de comprometimento existentes, questão que, segundo Meyer e Herscovitch (2001), pode dificultar o estabelecimento de um modelo geral sobre comprometimento organizacional em vista da variedade de conceitos e abordagens sobre o tema.

É importante levantar essas diversas abordagens do comprometimento no sentido de identificar as consequências geradas para as organizações bem como para os indivíduos. O estudo desse construto sob diversas perspectivas contribui para a compreensão sobre a maneira como cada tipo de comprometimento pode afetar os processos e resultados organizacionais, envolvendo atitudes e comportamentos no trabalho, intenção de abandonar a empresa, *turnover* e performance.

As tipologias mais comuns de comprometimento organizacional acima apresentadas – *afetivo, calculativo e normativo* –, segundo Bastos (1993), se concentram menos na natureza do vínculo e mais nos processos e fatores individuais e organizacionais. Segundo o autor, essas três dimensões fazem parte de um mesmo fenômeno, mas cada uma delas apresenta uma dinâmica diferenciada, podendo ser abordadas individualmente (abordagens unidimensionais) ou em conjunto (abordagens tridimensionais ou multidimensionais).

Para compreender melhor tais abordagens descritas, sugere-se, na seção final deste capítulo, aprofundar nas questões antecedentes, correlacionadas e consequentes do comprometimento, relatadas a seguir.

2.3.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento

Além das dimensões do comprometimento organizacional, que apresentam diferenças conceituais, conforme analisado nos subcapítulos anteriores, alguns autores avaliam quais são os fatores que *antecedem*, se *correlacionam* e são *consequentes* do comprometimento. É importante buscar compreender de que forma o comprometimento se desenvolve e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (ALLEN; MEYER, 1990).

Os estudos sobre os *antecedentes* do comprometimento têm forte influência do modelo apresentado por Mowday, Porter e Steers (1979). Um esquema proposto por Mathieu e Zajac (1990) organiza as variáveis relacionadas ao comprometimento e sumariza resultados acumulados envolvendo a agregação de coeficientes dessas relações com o comprometimento. Os autores convencionaram agrupamentos dessas variáveis utilizando escalas de correlação: entre 0 e 20, pequenas; entre 21 e 40, moderadas; e acima de 40, altas. Os antecedentes do comprometimento incluem, segundo Bastos (1993) e com fundamento na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990): características pessoais, do trabalho e organizacionais; relações de grupo e relações do “papel” (tarefas do indivíduo), conforme demonstrado na FIG. 6. Os *correlatos* do comprometimento relacionam-se a aspectos atitudinais e motivacionais. Fazem parte desse grupo variáveis que, *a priori*, não podem ser consideradas como antecedentes nem consequentes de comprometimento. Observam-se altas correlações entre comprometimento, satisfação e motivação (BASTOS, 1993). Os *consequentes* envolvem aspectos relacionados ao desempenho, avaliação, percepção de alternativas de trabalho, intenção de procurar novo emprego, comparecimento, atrasos e *turnover*.

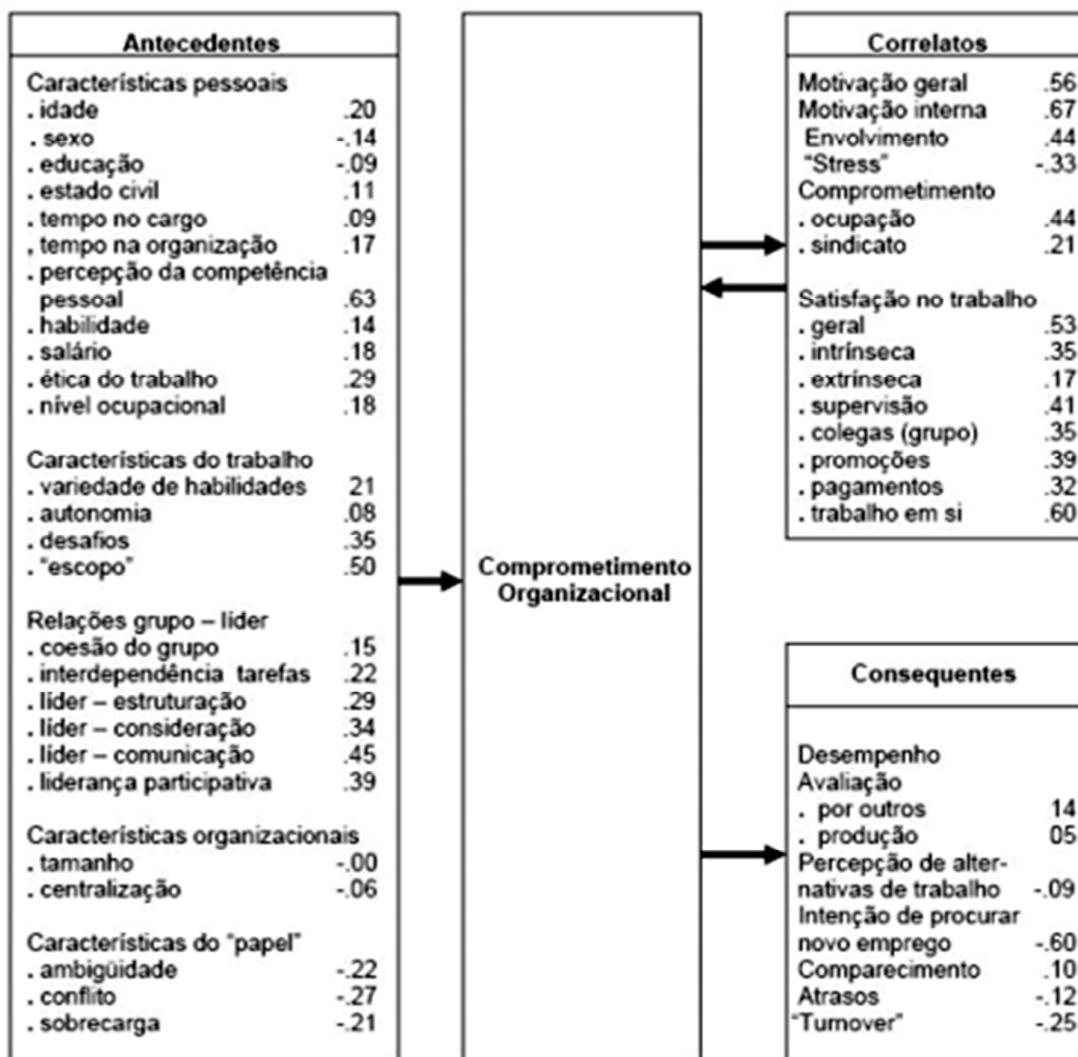


FIGURA 6 – Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional (correlações "corrigidas" apresentada na meta-análise de Mathieu e Zajac, 1990)
 Fonte: Bastos (1993, p. 61).

Segundo Allen e Meyer (1990), determinados fatores que reproduzem o comprometimento instrumental diferem dos que envolvem o comprometimento afetivo, uma vez que o primeiro está mais relacionado a aspectos financeiros e materiais, e o segundo, a características pessoais, do trabalho, da organização e a experiências de trabalho.

A compreensão dos consequentes do comprometimento envolve a análise de vários tipos de comportamento, mais precisamente a avaliação dos comportamentos dos empregados almejados pelas organizações de forma a impulsionar o desempenho e aprimorar seus resultados. Os dois principais aspectos consequentes do comprometimento estudados referem-se a decisões relacionadas à permanência ou abandono do emprego e o desempenho no

trabalho. Diversos estudos vêm demonstrando que alto comprometimento leva a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho (BASTOS, 1993).

Para Meyer e Herscovitch (2001), a principal consequência do comprometimento instrumental e normativo no comportamento dos empregados é a permanência no emprego; e no comprometimento afetivo, maior desempenho, menor taxa de absenteísmo, permanência no emprego, entre outras.

Bastos (1993) destaca que, apesar de esta escala proposta apresentar baixo índice de confiabilidade e inconsistência em alguns aspectos, pesquisas sobre antecedentes do comprometimento vêm sendo amplamente investigadas. Para o autor, “a compreensão dos fatores que atuam no desenvolvimento ou não do comprometimento demandam estudos longitudinais” (BASTOS, 1993, p. 62). Como exemplo, menciona os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), cujos resultados indicam que os antecedentes diferem entre os períodos de escolha do trabalho, experiências iniciais de socialização e período de estabilização.

Ressalta-se que ainda há grande dificuldade em definir variáveis antecedentes e consequentes do comprometimento em função das diversas definições e abordagens utilizadas para esse construto, às diferentes formas de operacionalizar as variáveis envolvidas e às variadas formas de mensurá-las. Porém, a literatura científica e o meio empresarial demandam estudos constantes dessa questão. De um lado, buscam-se modelos que atendam a um tema tão abrangente e complexo; de outro, as organizações necessitam e buscam uma mão de obra comprometida com seus objetivos e metas. Bastos e Borges-Andrade (2002) reforçam a necessidade de investigações que contemplem dados sobre possíveis associações entre mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. Ainda mencionam um estudo que demonstra que uma organização burocrática apresenta padrões mais frágeis de comprometimento se comparados a contextos inovadores.

Baruch (1998) questiona sobre a falta de reciprocidade de comprometimento entre trabalhadores e organização, uma vez que esta tende muitas vezes a descuidar-se do seu próprio comprometimento com os empregados, considerando-os peças descartáveis, custos que devem ser eliminados nos momentos de recessão, apesar do discurso das relações humanas. Randall e O’Driscoll (1997) atentam para o enfraquecimento nos vínculos entre os empregados e as organizações, fruto das mudanças nas corporações, apresentando relações descartáveis, conforme mencionado por Baruch (1998). Mowday (1998) acrescenta que as organizações, desprovidas da intenção de serem leais ou impossibilitadas de conceder a lealdade que os empregados desejam, rompem a relação de reciprocidade do comprometimento.

Em síntese, a essência do construto comprometimento refere-se a uma propensão a agir; a se comportar de determinada forma; concentra-se na ideia de engajamento em um curso de ação e possui um caráter motivacional. Ao se propor a mensurar o comprometimento, é importante ter a capacidade de diferenciar um “ato comprometido” de um “não comprometido”, não se limitando somente a verbalizações e intenções explicitadas dos indivíduos. Deve-se focar na ação ou no resultado da ação, ou seja, “dizer” é atitudinal e envolve crenças, enquanto “fazer” é comportamental, baseado nas ações efetivamente realizadas. Importante, portanto, observar o comprometimento em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização como assiduidade, tempo no emprego e qualidade extra no desempenho de tarefas (BASTOS, 1993; REIS NETO *et al.*, 2012).

Identificando os fundamentos que geram o comprometimento organizacional no trabalhador e os estágios do seu desenvolvimento, os gestores podem planejar ações com o objetivo de aumentá-lo ou fortalecê-lo (LIOU, 2008).

Cada vez mais é consenso entre os administradores, no âmbito de gestão de pessoas, a busca pela valorização de seus empregados. Nessa perspectiva, segundo Envall *et al.* (2014, p. 5), o novo perfil dos profissionais “torna a gestão ainda mais desafiadora, onde pessoas diferentes, com valores, necessidades, desejos, anseios e expectativas diferentes, esperam respostas diferentes, caso contrário, os resultados podem ser contrários ao planejado pelas empresas”. Assim, os autores reforçam que as estratégias de GP devem ser implementadas visando ao reconhecimento e à recompensa do empregado, remunerando-o de forma justa (ENVALL *et al.*, 2014). Demo, Martins e Roure (2013) demonstraram relações positivas entre políticas de GP, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Segundo as autoras, políticas de GP são fortes preditoras do comprometimento e da satisfação no trabalho, e, portanto, as organizações devem se esmerar em implementar práticas de participação, comunicação, reconhecimento e relacionamento no que tange ao seu compromisso afetivo, satisfação com os gestores e com o escopo do trabalho. E também adotar práticas de remuneração e incentivos no âmbito do comprometimento calculativo e normativo, buscando gerar maior satisfação com questões salariais.

A organização, portanto, deve avaliar as melhores práticas e estratégias para recompensar seus empregados, buscando obter destes maior envolvimento e consequente comprometimento organizacional para o atingimento de resultados almejados, remunerando-os por meio de programas financeiros ou não financeiros, conforme relatado nos capítulos seguintes, sobre *desempenho e recompensas*.

2.4 Desempenho

Os estudos sobre desempenho, também denominado *performance*, em sua maioria direcionam-se a sua avaliação por parte da empresa (MELO, 2007). A *performance*, segundo Motowidlo (2003), representa uma propriedade do comportamento que se refere diretamente ao valor esperado pela organização. O autor ressalta a importância de contemplar as diferenças individuais sobre o resultado da *performance* no trabalho e de analisá-la na perspectiva da *tarefa*, como habilidade cognitiva, e *contextual*, relativa às variáveis pessoais.

O comportamento das pessoas afeta o comportamento organizacional e impacta diretamente o comprometimento e, conseqüentemente, os resultados individuais e da empresa.

No cenário atual, os indivíduos muitas vezes são considerados simples “recursos” e seu vínculo com as organizações, em diversos casos, tende a enfraquecer. Paralelamente, as organizações se defrontam muitas vezes com um problema ainda mais crítico: o baixo desempenho de seus profissionais (REIS NETO *et al.*, 2012).

Conforme descrito na seção anterior, é recorrente na literatura a análise do comprometimento relacionada ao desempenho, tratando-o como fator conseqüente ou resultante do comprometimento organizacional. Uma premissa existente em diversos estudos que abordam o tema comprometimento e suas relações com o desempenho é a de que altos níveis de comprometimento por si só geram altos níveis de desempenho (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005; PINTO *et al.*, 2012). Atualmente, mesmo com a possível influência de outros fatores sobre o desempenho, como a remuneração e a satisfação, o comprometimento é encarado como um significativo fator capaz de proporcionar melhoria real no desempenho de indivíduos (MACIEL; CAMARGO, 2011).

Cavalcante (2005) ressalta que um indivíduo considerado comprometido com a organização não forçosamente terá um desempenho melhor em relação a outro com uma intensidade mais baixa de comprometimento. Essa colocação se embasa no fato de que outras variáveis podem influenciar o desempenho para níveis mais elevados ou para níveis insatisfatórios, mesmo de indivíduos fortemente comprometidos. O autor caracteriza essas variáveis como intervenientes e cita como exemplos a satisfação, o clima organizacional e o programa de metas e remunerações vigentes na organização. Fink (1992), que direciona seus estudos para o comprometimento com o trabalho, complementa que o comprometimento é apenas um dos fatores que afetam o desempenho, mas é, seguramente, um fator-chave.

Meyer e Allen (1997) advertem sobre a necessidade de avaliação do impacto das práticas de gestão no comprometimento dos profissionais, determinando de que maneira ele é

formado, para que seja viável o desenho de um novo sistema de recursos humanos, o que poderia gerar uma melhora no desempenho individual e organizacional.

Demo, Martins e Roure (2013) citam pesquisas que comprovam que políticas de gestão de pessoas têm efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes e comportamentos dos empregados, tais como motivação, satisfação, comprometimento, faltas e disputas. Segundo eles, percebe-se um consenso, na literatura, de que políticas de GP geram desempenho organizacional mais elevado se utilizadas conjuntamente e de forma integrada à estratégia de negócios.

O desempenho apresenta diversos problemas e desafios de mensuração: é preciso elencar unidades de medida que sejam válidas, confiáveis e precisas; constata-se uma dificuldade em criar índices que possam ser mensurados e comparados, podendo o construto ser afetado por outros componentes como máquinas, colegas de trabalho, supervisores e fornecedores (REIS NETO *et al.*, 2012). Fink (1992) acrescenta outros fatores, como aumento da complexidade do trabalho, alta frequência de mudanças, alto grau de imprevisibilidade, aumento da ênfase em aspectos qualitativos em detrimento dos quantitativos, questões normativas da organização, disponibilidade de recursos, entre outros.

Melo (2007) ressalta que muitas organizações apresentam dificuldade de mensuração do desempenho de seus profissionais, seja pela falta de clareza nos indicadores utilizados, como por uma comunicação falha em relação aos envolvidos sobre os parâmetros adotados.

Diante desse quadro, as aferições de *performance*, segundo Fink (1992), tornaram-se muito mais complexas e subjetivas.

Cavalcante (2005) avalia que há uma subjetividade na avaliação das contribuições individuais no contexto organizacional, o que dificulta a mensuração do desempenho. Segundo o autor, a maioria das empresas que atuam no setor de varejo acabam optando pelo critério objetivo das vendas (individuais ou da equipe). Reis Neto *et al.* (2012), em um estudo realizado com uma empresa de varejo, selecionaram três indicadores de desempenho considerados consistentes com a política da empresa – avaliação do gerente, volume de vendas e autoavaliação – e constataram que o desempenho dos vendedores comprometidos é melhor que o dos não comprometidos. Melo (2007) complementa que é interessante, ao se avaliar a força de vendas, associar o indicador mais usual – volume de vendas – ao relacionamento dos vendedores com os clientes, em termos de satisfação e até mesmo o índice de devolução e troca de produtos por parte dos clientes.

Fonseca e Bastos (2003) realizaram uma pesquisa e concluíram que nos ambientes de trabalho onde a criatividade é estimulada e onde há níveis significativos de comprometimento

organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior em relação àqueles em que essas condições não são atendidas.

Fink (1992) ainda observa um conflito entre a tradicional ênfase na avaliação do desempenho individual e a recente e crescente ênfase no trabalho em equipe. Segundo o autor, uma solução para isso seria a combinação de indicadores de desempenho que concedessem o mesmo valor à contribuição do indivíduo, ao trabalho do grupo e à qualidade da *performance* do grupo como um todo. E adiciona que é importante mensurar o desempenho sob a ótica das tendências de gestão participativa e autogestão de equipe.

Pinto *et al.* (2012) realizaram um estudo em uma empresa do setor de energia e apuraram que, quanto maior o desempenho acumulado ao longo da carreira do indivíduo, maior seu comprometimento organizacional *afetivo* e *normativo*. Nessa organização, vários processos já foram adotados para mensurar o desempenho, desde a percepção dos gestores, aumento por mérito, até avanço na carreira por tempo de empresa. Atualmente, utiliza-se uma ferramenta informatizada de gestão amplamente adotada, o *Balanced Scorecard – BSC*. O processo de avaliação é corporativo, baseado em metas estratégicas – metas e competências individuais, treinamentos para o desenvolvimento de competências e metas coletivas.

Diversos estudos apontam que o comprometimento *afetivo* pode conduzir ao melhor desempenho naqueles aspectos que os indivíduos acreditam serem importantes para a organização (FONSECA; BASTOS, 2003; PINTO *et al.*, 2012). Destaca-se que a *performance* de um empregado é determinada tanto por fatores de natureza motivacional (iniciativa, empenho) quanto não motivacional (habilidades, disponibilidade de recursos), sendo estes últimos menos influenciáveis pelo comprometimento. Já os estudos do comprometimento *instrumental* e o *normativo* apresentam pouca relação com os indicadores de *performance* (CAVALCANTE, 2005).

Mesmo diante das dificuldades descritas, é importante que as organizações mensurem o desempenho de seus trabalhadores utilizando os diversos mecanismos disponíveis e condizentes com a organização, avaliando o desempenho individual e da equipe somados à avaliação dos gestores.

Segundo Camara (2006), um sistema de recompensas deve motivar o tipo de desempenho adequado, atrair profissionais com o perfil desejado e criar um clima que reforce os objetivos e a estrutura desse sistema. Este é o enfoque seguinte deste estudo, apresentado no quinto e último item da Fundamentação Teórica.

2.5 Remuneração e recompensas

Apesar de a prática de recompensar indivíduos por seu trabalho estar presente desde as primícias do sistema capitalista de produção, a adoção de métodos sistemáticos para a definição de um padrão de recompensas teve início a partir da I Guerra Mundial, fruto do crescimento das organizações em tamanho e complexidade (HIPÓLITO, 2002).

O sistema de recompensas de uma organização deve caminhar em consonância com a sua estratégia de negócio, e os administradores devem atentar para a forte relação existente entre remuneração e resultados organizacionais (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). As organizações devem conceber o processo de recompensar seus funcionários como algo estratégico, que pode proporcionar maior envolvimento das pessoas e consequente comprometimento organizacional (ENVALL *et al.*, 2014). É essencial que haja convergência entre os objetivos organizacionais e aquilo que ela recompensa na atuação individual de seus colaboradores (CAMARA, 2006).

Para Camara (2006), um sistema de recompensas representa o conjunto de instrumentos coesos e alinhados com a estratégia empresarial, de caráter material e imaterial, que compõem a contrapartida da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional, e se destinam a reforçar sua motivação e produtividade. Ele representa, pois, uma proposta estruturada da organização para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

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

Os fatores-chave do sistema de recompensas, segundo Camara (2006), consistem em: a) compatibilizar os elementos que compõem o sistema; b) integrar os objetivos estratégicos da organização com o sistema, fomentando comportamentos que estejam em consonância com os mesmos; c) contemplar componentes materiais e imateriais; d) valorizar o sistema atrelando-o ao desempenho e à contribuição dos funcionários para os resultados da

organização; e e) atribuir importância ao sistema, como fonte de motivação e produtividade de forma a influenciar diretamente a atuação dos funcionários (CAMARA, 2006).

Fink (1992) complementa que o sistema de recompensas de uma organização objetiva atrair e reter empregados; assegurar um desempenho mínimo; estimular um desempenho superior; instigar a iniciativa e a criatividade dos empregados e promover comportamentos de colaboração, sendo que estes três últimos objetivos são atrelados ao comprometimento.

Diversas organizações discursam que seus funcionários são seus recursos mais importantes, porém, segundo Jensen, McMullen e Stark (2007), a maioria delas adota atitudes e práticas não condizentes com essa manifestação. Os autores complementam que grande parte delas investem na diferenciação de seus produtos, serviços e preços em relação aos concorrentes, mas no que tange à administração dos recursos humanos persiste no básico e não desenvolve programas alinhados às necessidades organizacionais. É preciso, portanto, realizar uma análise criteriosa das particularidades de cada organização de forma a implantar programas de compensação consistentes com a cultura organizacional. Jensen, McMullen e Stark (2007) reforçam que as organizações devem atentar para remunerar as quantias certas às pessoas certas que realizaram as coisas certas. Sugerem que se determine o valor correto dos funcionários, segundo diferentes graus de importância para a organização, para poder recompensá-los adequadamente. Nota-se que o ponto de vista desses autores apresenta-se como um desafio para as organizações e exige que seja elaborado um programa justo e extremamente customizado.

2.5.1 Componentes do sistema de remuneração

Segundo Gomez-Mejia (1992), os principais componentes de um sistema de remuneração são: a) habilidades individuais ou avaliação do cargo; b) ênfase no curto ou longo prazo; c) desempenho organizacional ou da unidade; d) preocupação com a equidade interna ou externa; e) medidas de desempenho quantitativas ou qualitativas; f) estrutura e desenho do pacote de remuneração; e g) políticas e procedimentos que regulam o sistema de pagamentos.

De acordo com Heneman, Fisher e Dixon (2001), os componentes do sistema de remuneração englobam: a) forma de recompensa – monetária ou não monetária; b) unidade de análise – pessoa ou cargo; c) base de comparação – interna ou externa; d) medidas de recompensa – comportamentos ou resultados; e) nível de recompensa – individual ou unidade de negócios; f) aumento salarial – fixo ou variável; g) nível de administração – centralizado

ou descentralizado; h) tempo da implantação – pioneiro ou seguidor; e i) comunicação – aberta ou fechada.

A gestão da remuneração nas organizações é estruturada em três pilares:

1. *Remuneração funcional*: tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários (salário mensal, 13º salário e férias) (CARDOSO, 2006).

2. *Benefícios*: geralmente englobam seguro de vida, assistência médica, transporte, cesta básica, seguro de acidentes pessoais, assistência odontológica e subsídio a estudos (MARRAS, 2012).

3. *Remuneração variável (RV)*: baseia-se no reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado (prêmios, participação nos lucros e resultados – PLR, participação acionária – *stock options* e remuneração por habilidades e competências) (GHENO; BERLITZ, 2011).

Além das recompensas financeiras, pode-se recompensar o desempenho do funcionário com benefícios não financeiros, como a adoção de programa de reconhecimento (prática de elogio e *feedback* pelo desempenho no trabalho) (ENVALL *et al.*, 2014).

A *remuneração funcional* é a prática de fixação do salário conforme o cargo que o funcionário ocupa (CARDOSO, 2006; GHENO; BERLITZ, 2011) e constitui a forma de remunerar mais tradicional aplicada até a atualidade (CARDOSO, 2006; LIMA, 2009). O salário-base propicia o reconhecimento do valor do funcionário para a organização, além de refletir o potencial do indivíduo e sua importância futura para a organização (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Ele pode assumir valores fixos ou variáveis e desempenha papel fundamental, pois explicita o grau de importância do funcionário para a organização.

Entre as principais características do modelo funcional, Lima (2009) ressalta: a) seu alinhamento com as necessidades da organização e com a filosofia de gestão centrada na estruturação de tarefas e no comando e controle; b) utilização de técnicas estatísticas para pontuar a importância relativa dos cargos e com isso justificar a sua diferenciação, sugerindo imparcialidade por ter cargos e não pessoas como foco central; c) método estimulado pelos órgãos que regulam as práticas trabalhistas por estabelecer regras para a diferenciação das recompensas independente da análise dos indivíduos.

Enquanto o salário representa a remuneração direta do funcionário, estando atrelado a tarefas de determinado cargo, os *benefícios* compõem a remuneração indireta, sendo ou não monetários. Além de proporcionar diversas facilidades para os funcionários, um programa de benefícios também contribui para uma melhor qualidade de vida. Os benefícios mais usuais no mercado são: alimentação, transporte, assistência médica e odontológica, seguro de vida e

de acidentes pessoais, cesta básica, pagamento de quilometragem, além de disponibilização de área de lazer, como clube, e realização de eventos e festas. Outro benefício muito valorizado atualmente é o subsídio ao estudo e educação, de forma parcial ou integralmente. Alguns sindicatos, por imposição legal, tornam alguns benefícios obrigatórios (MARRAS, 2012).

De forma geral, os benefícios são utilizados pelas organizações como fator de competitividade e constituem-se em uma forma de atrair e reter talentos e reduzir o absenteísmo e estresse (MARRAS, 2012). Para Jensen; McMullen e Stark (2007), são importantes no processo de recrutamento e na retenção dos funcionários, visto que transmitem mensagens significativas que espelham a relação existente entre estes e a organização.

A *remuneração variável* (RV) é a parcela variável da remuneração relacionada aos resultados obtidos em dado período, premiando os funcionários que geram valor para a organização (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Um sistema de RV perpassa o desempenho do funcionário e os conhecimentos, habilidades e atitudes que ele deve possuir como características indispensáveis para sua atividade (MARRAS, 2012). A remuneração variável, no Brasil, é comumente utilizada sob as modalidades de participação nos lucros e nos resultados – PLR (BEUREN; BECK; SILVA, 2012). Entre as diversas formas de RV relatadas neste estudo, a PLR é a que possui mais respaldo legal na atualidade (THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2013).

Existem diversos modelos de RV a serem aplicados nas organizações que dependem da cultura, realidade e setor de atividade em questão. Marras (2012) descreve quatro tipos de remuneração variável:

1. *Prêmios*: consistem no pagamento eventual, pelo alcance de metas preestabelecidas, com tempo de duração predeterminado. Eles se dão por meio de bens, serviços ou viagens e objetivam recrutar e reter os funcionários com o perfil pretendido pela organização. Direccionam-se, na maioria das vezes, para o corpo funcional e são normalmente atrelados ao grau de envolvimento em programas de qualidade, segurança, desenvolvimento e resultados operacionais alcançados. Atualmente não há legislação específica sobre este tópico no Brasil (THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2013).

2. *Participação nos lucros e resultados* (PLR): nesse modelo a empresa partilha, com seus empregados efetivos, uma parcela do lucro atingido em determinado período (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011). Essa distribuição pode ser feita baseada: nos lucros, com vínculo a atingimento de metas; nos resultados operacionais; em ambos ou direcionado como espécie de abono, sem vinculação a metas. O modelo PLR está respaldado pela legislação e, para seu cumprimento, deve conter regras claras e objetivas, programas de metas e contemplar

resultados e prazos (THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2013). O uso da PLR visa: aumentar a produtividade incentivando os empregados a trabalharem de maneira eficaz e eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais (BARROS; TEODORO; ESPEJO, 2011; MARRAS, 2012); atrair e reter profissionais mais qualificados aumentando a remuneração total ao longo do tempo e diminuindo o *turnover* (MARRAS, 2012); integrar o capital e o trabalho permitindo ao empregado usufruir parte da riqueza por ele produzida e incentivar o laço entre os empregados e o trabalho em equipe (GHENO; BERLITZ, 2011; MARRAS, 2012).

3. *Participação acionária (stock options)*: é aplicado apenas em companhias de Sociedade Anônima ou Sociedades por Ações (SA), não obrigatoriamente de capital aberto. Consiste no oferecimento ao funcionário do direito de comprar um lote de ações da empresa por determinado preço, dentro de prazo previamente estabelecido, objetivando atrair, reter e motivar os empregados (MARRAS, 2012; THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2013). É um investimento em longo prazo, atrelado ao desempenho da empresa, que pode incrementar a riqueza do acionista, bem como do empregado. Há risco nesse modelo, pois a valorização das ações vincula-se ao desempenho das bolsas de valores. No Brasil, não existe legislação específica sobre esse tipo de remuneração, porém um plano de participação acionária deve ser aprovado pela assembleia geral da organização (THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2013).

4. *Remuneração por habilidades e competências*:

- 4.1 Por *Habilidades*: consiste em recompensar financeiramente o empregado associando promoções e progressões salariais à comprovação prática da aquisição e aperfeiçoamento de habilidades (CARDOSO, 2006). Objetiva remunerar os profissionais por suas características pessoais e alinhar as capacidades dos colaboradores com as estratégias da organização (CARBONE *et al.*, 2011). Consiste num sistema de treinamento, aprendizado e desenvolvimento profissional individual constante (CARDOSO, 2006; MARRAS, 2012). Demanda investimento por parte da empresa em recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (MARRAS, 2012) e é mais aplicada em equipes autogerenciadas baseadas na gestão participativa (CARDOSO, 2006).

- 4.2 Por *Competências*: busca combinar sinergicamente conhecimentos, habilidades e atitudes e demonstradas pelo desempenho profissional (CARBONE *et al.*, 2011). Aplica-se mais adequadamente aos empregados em papéis de liderança, controle e planejamento (MARRAS, 2012). Para aferir as competências individuais, é preciso estabelecer atributos que possam ser mensurados para a verificação do alcance dos resultados individuais, portanto, da capacidade de entrega para a organização (DUTRA, 2013). A adoção deste instrumento é um

desafio para as empresas, que devem moldá-lo a suas necessidades específicas; também, por não haver legislação específica para este modelo, há risco do aparecimento de eventuais processos trabalhistas sem amparo legal (THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2013).

Um programa de remuneração variável permite aos funcionários uma atitude mais participativa, uma vez que a organização, nesse sentido, torna-se um espaço para crescimento pessoal, refletindo, então, no aspecto motivacional e produtivo. A RV representa, assim, um mecanismo no qual as organizações procuram atrair, motivar e reter talentos (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Para Lima (2009), os modelos de RV devem estar alinhados ao contexto organizacional (estratégia, estrutura, estilo gerencial) e sua utilização requer gestão inovadora, autonomia nas ações, criatividade e trabalho em equipe (MARRAS, 2012). Essa é a essência da administração contemporânea em várias organizações, com um sistema descentralizado, linhas de responsabilidade bem definidas e recompensas atreladas ao bom desempenho.

Cavalcante (2005) complementa que, quando expressiva, a participação nos resultados torna-se um combustível para o comprometimento *afetivo* – visto que desperta o sentimento de valorização e a consonância dos objetivos individuais e organizacionais; e *instrumental* – por influenciar numa possível decisão de desligamento do emprego em função da perda de uma compensação significativa. O autor reforça que essa visão converge com a de Meyer, Stanley e Topolnytsky (2002, p. 42), no sentido de que a relação entre a política de pagamento de “bônus de retenção” e o comprometimento *afetivo* é positiva quando contribui para a percepção de competência pessoal, relacionando-se geralmente com o comprometimento *instrumental* se essa política apenas reforçar o que os indivíduos estariam perdendo ao deixar a organização. Logo, percebe-se um forte elo da remuneração com a motivação (LAWLER III, 2000) e o comprometimento (ENVALL *et al.*, 2014; FINK, 1992), bem como um estímulo ao desempenho (CAMARA, 2006).

Segundo Costa, Salles e Fontes Filho (2010), a motivação das pessoas no trabalho é o alicerce para a elaboração dos sistemas de recompensas que devem direcionar ações gerenciais para a aplicação dos melhores incentivos e, portanto, para a obtenção da maior produtividade. Porém os autores ressaltam que os significados desses incentivos variam de pessoa para pessoa, não se devendo generalizar, pois as bases motivacionais dos indivíduos são diferentes, além de dependerem de fatores intrínsecos e extrínsecos.

Para que um sistema de recompensas seja eficaz e permita alcançar os objetivos para os quais foi criado, é primordial que ele seja objetivo, justo e bem-recebido por seus destinatários (CAMARA, 2006).

É importante reforçar que o estudo do comprometimento organizacional geralmente não leva em consideração que a relação funcionário/organização deve ser bilateral, ou seja, o comprometimento deve se dar por ambas as partes. Dessa forma, a remuneração também pode ser concebida como uma forma de comprometimento por parte da organização, pois está justamente relacionada à valorização e ao reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos funcionários. Assim, uma remuneração justa e adequada é uma forma de demonstrar ao funcionário o quanto ele é importante e valioso para a empresa (BARUCH, 1998).

2.6 Síntese da relação entre os construtos

As diversas teorias apresentadas englobando os *valores humanos*, *motivação*, *comprometimento*, *desempenho* e *recompensa*, e nos levam a refletir sobre o comportamento dos indivíduos no âmbito das organizações e suas implicações. Nesse encadeamento, considera-se cada vez mais relevante o estudo destes elementos no contexto organizacional e sua influência na definição das políticas gerenciais das organizações.

Avaliar *valores humanos* significa considerar as representações cognitivas de necessidades, crenças, motivações e sentimentos dos indivíduos, e o que diferencia um valor de outro é o tipo de motivação que ele expressa (TAMAYO, 2007). Os valores contêm um elemento de julgamento e, de modo geral, são estáveis ao longo do tempo. Eles são adquiridos pelas experiências de vida dos indivíduos, compõem seu sistema de atitudes, norteiam seus comportamentos (ROKEACH, 1980; SCHWARTZ, 1999) e referem-se a princípios desejáveis que motivam a ação (SCHWARTZ, 1992, 1994, 1999).

Necessidades, valores, emoções e objetivos são construtos-chave que representam a *motivação* e a palavra ‘motivo’ representa o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor (LOCKE, 2000). Portanto, os valores dos indivíduos influenciam sua motivação. O funcionário motivado é direcionado pelas metas que ele deve alcançar, conduzindo seus esforços nesse sentido (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

O *comprometimento* organizacional pode ser caracterizado como “um estado psicológico que conecta o indivíduo à organização” (ALLEN; MEYER, 1990, p. 14), uma força que o direciona a determinado comportamento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001), que determina a relação existente entre o empregado e a organização, produzindo implicações na decisão do empregado em permanecer ou não na organização (ALLEN; MEYER, 1990).

Existe o pressuposto de que altos níveis de comprometimento dos empregados conduzem ao aprimoramento do desempenho no trabalho e propiciam diversos resultados

positivos para ambos (BASTOS, 1993; MOWDAY, 1998; STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004). Tal hipótese encontra-se na maioria das pesquisas que justificam, de formas diferentes, a importância dos resultados provenientes do comprometimento para a eficácia organizacional (RANDALL, 1987; ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; RANDALL; O'DRISCOLL, 1997; MOWDAY, 1998; O'DRISCOLL; RANDALL, 1999; SOMERS; BIRBAUM, 2000; REGO; SOUTO, 2002; MOHAMED; TAYLOR; HASSAN, 2006; LIOU, 2008). Assim, ressalta-se a necessidade de implementação de ações voltadas a estimular o comprometimento dos indivíduos de forma a possibilitar o desenvolvimento organizacional com origem no envolvimento dos funcionários (BEZERRA; BIZARRIA; TASSIGNY, 2013).

O *desempenho* é componente substancial do modelo de motivação. Isso se deve ao fato de que maior esforço leva a maior desempenho, que, por sua vez, leva a recompensas. Se os funcionários não perceberem esta relação como justa, o desempenho será comprometido (MURRAY; GERHART, 1998).

O modelo de Locke e Latham (2002) (FIG. 4) reforça que o *desempenho e as recompensas* podem gerar satisfação nos funcionários e esta disposição dos funcionários os faz se entregarem a novos desafios. Esse processo proporciona uma retroalimentação de alguns elementos, entre eles, o comprometimento.

Uma das principais teorias que relacionam as *recompensas* com a motivação é a teoria da expectativa (VROOM, 1964) (FIG. 3), que aponta que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa (percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado), a instrumentalidade (percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa) e a valência (valor que a pessoa atribui à recompensa recebida).

Os indivíduos se comportam de acordo com as recompensas esperadas e recebidas por seu desempenho no trabalho (VROOM, 1964; LOCKE; LATHAM, 1990). Caso as recompensas não ocorram ou estejam abaixo da expectativa, os indivíduos se sentem frustrados, e o comprometimento e o desempenho ficam abalados.

Apresenta-se, pois, neste estudo, que os valores pessoais permeiam as escolhas que os indivíduos fazem em diferentes situações de suas vidas (SCHWARTZ, 1999). Assim, os valores afetam a *motivação*. Nessa direção, a motivação tem sido estudada com o objetivo de explicar o que faz os indivíduos escolherem um comportamento em detrimento de outro, e por que indivíduos diferentes respondem de forma diferente aos mesmos estímulos motivacionais (CARSRUD; BRANNBACK, 2011). A maneira como o indivíduo escolhe um comportamento impacta em seu *comprometimento* com a organização. Cada indivíduo possui

um tipo de vínculo com a organização a que pertence (MOWDAY, 1998). O comprometimento pode trazer impacto positivo nos resultados organizacionais, principalmente quando existe um estímulo motivacional vinculado às *recompensas* relacionadas ao seu desempenho (STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004).

Baseado na relação dinâmica entre esses construtos discutidos, denominou-se “Círculo Virtuoso da Vida Profissional” o modelo adotado nesta investigação, representando um processo com efeitos desejados por profissionais e organizações. Portanto, a relação entre *valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensa* deve ser fortemente levada em consideração no que tange à concepção de um *modelo de gestão de pessoas* no contexto organizacional atual.

No Apêndice A (Definição das variáveis/construtos), apresenta-se um resumo de conceitos dos cinco principais construtos abordados neste estudo, que sustentam o modelo estrutural hipotético apresentado (FIG. 7).

Na seção seguinte relata-se o percurso metodológico proposto para a investigação desse objeto.

3 METODOLOGIA

Para obter resultados de qualidade em uma pesquisa, é importante identificar como os dados serão obtidos e quais procedimentos serão adotados na aplicação, análise e interpretação da investigação a ser feita (GIL, 2010). Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo abrangendo a caracterização da pesquisa, o modelo estrutural hipotético, a caracterização da amostra e do campo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados e trabalho de campo e o tratamento e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia proposta para esse estudo é *quantitativa*, pois possui caráter objetivo, busca mensurar determinado fenômeno e envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2010).

Quanto a seus objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa *conclusiva descritiva*, e como tal baseia-se em amostras representativas, é formal, estruturada e suas constatações são usadas como dados para a tomada de decisões gerenciais (MALHOTRA, 2012). Ela é direcionada para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

É *descritiva*, uma vez que tem como objetivo descrever das características de determinada população e a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010). Segundo Malhotra (2012), é um método que possui uma concepção pré-planejada estruturada, marcada pela formulação prévia de hipóteses, em que será entrevistado determinado número de respondentes, visando descrever o fenômeno e suas propriedades.

Também é um estudo de caráter *longitudinal*, pois a análise baseia-se no acompanhamento de alterações em correlações das variáveis aferidas, em diferentes períodos de tempo, em organizações distintas. Este estudo busca possíveis diferenças na mensuração ou relações dos construtos, propiciando avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável ao longo do tempo. O número de respondentes pesquisados em cada fase do estudo, entre as organizações, é diferente e o tempo transcorrido entre as medidas realizadas na mesma organização também é distinto. Assim, este estudo pode ser classificado como *longitudinal desbalanceado no tempo* (FITZMAURICE; LAIRD; WARE, 2014). “Um estudo longitudinal provê uma série de quadros que dão uma visão em profundidade da situação e das mudanças que ocorrem com o passar do tempo” (MALHOTRA, 2012). Mowday, Porter e Steers (1982) reforçam a necessidade de se desenvolverem estudos de corte longitudinais para

o campo do comprometimento, até o momento estudado majoritariamente por meio de cortes transversais.

3.2 Modelo estrutural hipotético e hipóteses

Foi construído um modelo estrutural hipotético, criado a partir de base teórica e validação em pesquisas anteriores (THEOTÔNIO, 2014), que alicerçam este estudo. A denominação dada a esse modelo é *Círculo Virtuoso da Vida Profissional*. Ele pressupõe que as pessoas se motivam segundo seus *valores pessoais*. Essa *motivação* envolve escolhas de determinados comportamentos que as levam a se *comprometerem* principalmente com aquilo de que gostam (comprometimento afetivo), o que, por sua vez, leva à busca de um *desempenho* decorrente que reforça a motivação do indivíduo. Nessa perspectiva, o indivíduo sente que está obtendo um retorno e êxito profissional.

As hipóteses foram formuladas com base em concepções teóricas (QUADRO 4), referentes às relações entre as variáveis estudadas, nas quais o modelo é aferido em três tempos diferentes, denominados *T1*, *T2* e *T3*.

No Apêndice B, apresenta-se a relação dos construtos, os indicadores respectivos a cada questão para base de cálculo e a base teórica para a formulação desses componentes. Esses elementos, juntamente com o QUADRO 4 (Hipótese, influência entre os construtos e base teórica), representam os pilares para a formulação do Questionário de Pesquisa (Apêndice C).

Portanto, para responder ao problema de pesquisa: *Qual é a relação de influência entre os construtos valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas ao longo do tempo?*, propôs-se o modelo estrutural hipotético (FIG. 7). As hipóteses apresentadas a seguir referem-se às relações entre os construtos pesquisados, com base nesse modelo, nas três fases do estudo, ao longo de um ano e meio, em quatro organizações.

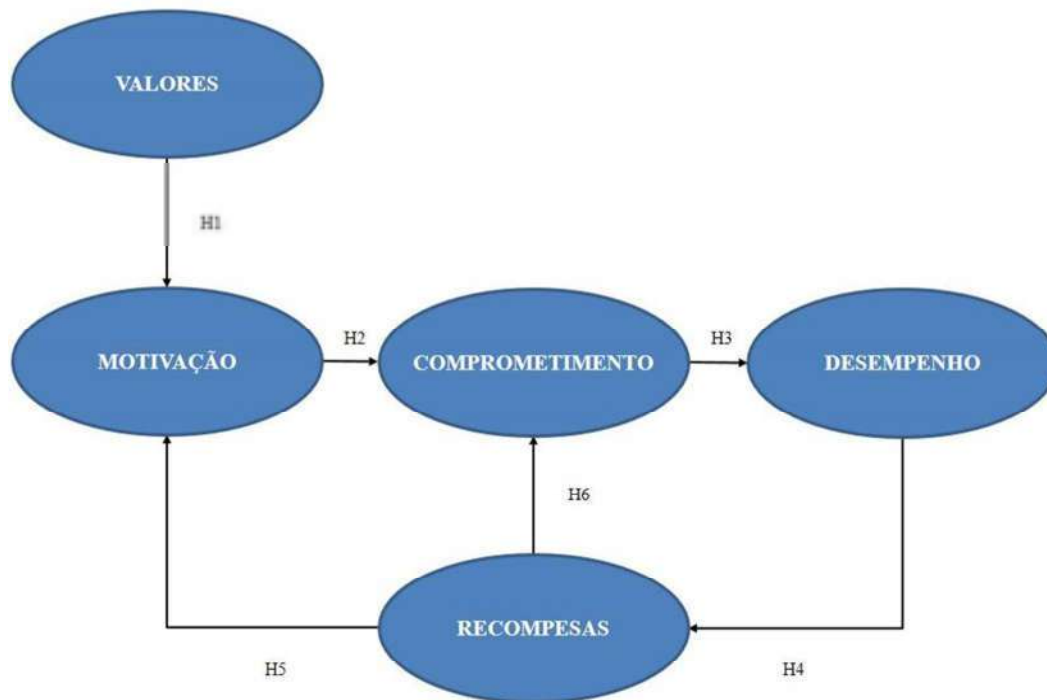


FIGURA 7– Modelo Estrutural Hipotético – “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”

Fonte: Original desta pesquisa baseado em: Vroom (1964); Rokeach e Regan (1980); Randall (1987); Allen e Meyer (1990); Kamura e Novak (1992); Schwartz (1992); Bastos (1993); Meyer e Allen (1997); Randall e O’Driscoll (1997); Gouveia (1998, 2009); Mowday (1998); O’Driscoll e Randall (1999); Deci e Ryan (2000); Locke (2000); Somers e Birbaum (2000); Locke e Latham (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Camara (2006); Mohamed, Taylor e Hassan (2006); Steel e Konic (2006); Armstrong (2007); Jensen, McMullen e Stark (2007); Liou (2008); Reis Neto *et al.* (2012).

3.2.1 Hipóteses

Para a pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses:

- H1: Os *valores* do indivíduo influenciam positivamente sua *motivação*.
- H2: A *motivação* influencia positivamente o *comprometimento* a ser estabelecido.
- H3: O *comprometimento* influencia positivamente o *desempenho* do indivíduo.
- H4: O *desempenho* alcançado influencia positivamente a satisfação com a *remuneração* (recompensa) do indivíduo.
 - H5: A satisfação com a *remuneração* (recompensa) influencia positivamente a *motivação* do indivíduo.
 - H6: A satisfação com a *remuneração* (recompensa) influencia positivamente o *comprometimento* do indivíduo com a organização.
 - H7: O modelo retrata a relação de influência entre os construtos ao longo do tempo (três momentos).

Ressalta-se que, com relação ao construto *desempenho*, optou-se por avaliá-lo sob a ótica da *autopercepção* do entrevistado.

QUADRO 4 – Hipóteses, influência entre os construtos e base teórica

HIPÓTESE	INFLUÊNCIA ENTRE OS CONSTRUTOS	BASE TEÓRICA
1	Valores→Motivação	Kamakura e Novak (1992); Schwartz (1992, 2006), Locke (2000); Ryan e Deci (2002); Gouveia (1998, 2009); Steel e Konic (2006); Armstrong (2007)
2	Motivação→Comprometimento	Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steers, Mowday e Shapiro (2004); Armstrong (2007)
3	Comprometimento→Desempenho	Bastos (1993); Mowday (1998); Stephens, Dawley e Stephens (2004); Maciel e Camargo (2011)
4	Desempenho→Remuneração	Vroom (1964); Locke e Latham (1990); Gomez-Mejia (1992); Camara (2006); Jensen, McMullen e Stark (2007); Marras (2012)
5	Remuneração→Motivação	Vroom (1964); Locke (1975), Locke e Latham (1990); O’Driscoll e Randall (1999); Camara (2006); Rodrigues <i>et al.</i> (2014)
6	Remuneração→Comprometimento	O’Driscoll e Randall (1999); Fink (1992); Armstrong (2007)

Fonte: Elaborado pela autora.

Desse modo, investigou-se se o modelo descrito retrata as possíveis relações entre os fenômenos analisados e demonstra alterações, entre elas, nos três momentos pesquisados, segundo cada hipótese apresentada, por meio de relações de influência (positiva) entre os respectivos construtos. Quanto à hipótese 7, não se encontrou menção na literatura pesquisada por se tratar de uma proposição inédita.

3.3 Caracterização da amostra e do campo de pesquisa

Para a realização deste estudo, foi feita uma pesquisa de campo, em quatro organizações, da esfera pública e privada, na região metropolitana de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais (QUADRO 5). O estudo foi realizado entre agosto de 2014 e novembro de 2015, em três momentos, com intervalo médio de seis meses entre eles.

A cada um desses momentos intitula-se: Tempo 1 (T1)/ago.-nov. 2014; Tempo 2 (T2)/mar.-jun. 2015 e Tempo 3 (T3)/out.-nov. 2015. Em cada etapa, obteve-se uma média total de 600 respondentes, compostos por profissionais de ambos os sexos, entre 18 e 60 anos,

de diferentes níveis de escolaridade e de diversos níveis hierárquicos (com exceção de membros dos Conselhos, diretores, mão de obra temporária, menores aprendizes e indivíduos de licença ou férias, que não foram pesquisados, seja pela ausência, pela dificuldade de acesso ou por não comporem efetivamente o quadro de empregados das organizações).

QUADRO 5 – Síntese das organizações investigadas

ORGANIZAÇÃO*	ESFERA	RAMO	UNIDADES	PRODUTO/SERVIÇO
A (MC)	Privada	Varejo	Três	Material de construção e acabamento
B (TE)	Privada	Indústria	Uma	Tecnologia
C (PP)	Privada	Serviço	Uma	Publicidade e Propaganda
D (SE)	Pública	Serviço	Uma	Secretaria de Estado de Minas Gerais

Legenda: MC = Construtora A; TE = Construtora B; PP = Construtora C; SE = Construtora D

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.1 Caracterização das organizações pesquisadas

A organização A/MC foi fundada há quase 50 anos, é sólida em seu setor (materiais de acabamento e acessórios para ambientes residenciais e comerciais) e de gestão familiar. Possui três unidades em Belo Horizonte (MG): um depósito e duas lojas (uma delas inaugurada em julho de 2014) voltadas para a classe A. Ela conta com aproximadamente 130 empregados (administrativo, operacional e vendedores).

Há menos de dois anos implantou um programa de remuneração variável (RV) mensal, direcionado aos empregados do depósito (operacional), no intuito de aumentar indicadores relacionados à produtividade e qualidade (quebra de material, prazo de entrega, atendimento ao cliente, entre outros). A MC percebe que essa medida vem reduzindo seus custos; contudo alguns empregados relatam que o valor recebido é baixo e não o tangibilizam como “prêmio”, como RV. Os vendedores são comissionados e os demais empregados recebem salário fixo.

O *turnover* da empresa (dados de 2014) é de: 5,56% - nova loja, 38,33% - primeira loja e 58,75% - depósito. No primeiro momento (T1) da aplicação deste estudo, a empresa contava com uma equipe de vendas e parceiros (arquitetos e decoradores) motivados com a recém-inaugurada loja de alto luxo. No T2, foi implantado novo programa de incentivo para os parceiros e novos benefícios para empregados (folga no dia do aniversário e convênio com clube) e a loja mais antiga passou por reforma. Também houve o falecimento do fundador da

MC. No T3, a empresa realizou alguns remanejamentos de pessoas entre as três unidades e terceirização dos funcionários da limpeza e portaria.

Para este estudo, foram pesquisados, em cada tempo e em média, 90 empregados, representando 82% dos empregados disponíveis como objeto deste estudo.

A *organização B/TE* é uma indústria fundada em 1999 na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), no ramo de tecnologia de ponta, sendo pioneira em seu setor. Atende ao mercado interno e externo e vem crescendo exponencialmente. Quando iniciou suas atividades, contava com aproximadamente 40 empregados e, em 2013, dispunha de 240 empregados.

Nos tempos T1 e T2 da pesquisa, a empresa contava com 210 empregados. Até 2013 o fundador da empresa era, também, seu presidente; logo, uma gestão familiar. A partir de 2014, foi contratado novo corpo diretivo (presidente e gerentes) no intuito de mudar o estilo paternalista da organização e prepará-la para crescer. Nessa época, foi realizada pesquisa de clima e detectou-se insatisfação com relação à carreira, sendo que os empregados já percebiam um novo estilo de gestão vigente. No T3, em função da crise econômico-política brasileira e, principalmente, pela alta do dólar, a empresa sentiu impacto nos negócios e reduziu seu quadro de empregados em torno de 20%. A B/TE também reduziu diversos custos e se prepara para 2016, quando o fundador reassumirá a presidência da empresa objetivando adotar novas medidas.

Essa indústria oferece RV anual (meta da empresa: volume de produção; meta das áreas: 5S; meta individual: falta não justificada). Sua média do *turnover* é de 2,8% (4 a 5 desligamentos/mês), com exceção do que ocorreu no segundo semestre de 2015, quando quase 20% do corpo efetivo foi demitido.

Para o presente estudo, foram pesquisados, em cada etapa e em média, 91 empregados, representando 60% dos empregados disponíveis para o foco da pesquisa.

A *organização C/PP* é uma reconhecida agência de publicidade situada em Belo Horizonte (MG), fundada há quase 30 anos. A gestão da empresa é feita pelos sócios-proprietários e conta com quase cem empregados em seu quadro.

No T1, a empresa estava recém-instalada em uma nova sede, que proporcionou melhor estrutura de trabalho e mais integração entre as equipes. Nesse momento, também adquiriu dois novos clientes, assim como no T2. No último tempo (T3), a empresa sentiu os primeiros efeitos da crise econômica do ponto de vista dos clientes, que começaram a reduzir ou cancelar suas verbas para tradicionais ações de fim de ano (agenda, brinde, eventos etc.). Porém, de forma geral, a C/PP não sentiu fortemente os efeitos da crise.

A agência adota um programa de RV anual para todos os empregados (metas coletivas baseadas no faturamento, em redução de custos e controle de horas extras) que funciona como uma espécie de 14º salário. O índice de *turnover* é de 5%, sendo mais expressivo no núcleo de trabalho em *web design* (isso ocorreu principalmente no T3).

Foram pesquisados, em cada momento e em média, 63 empregados, correspondendo a 90% dos empregados disponíveis para o foco do estudo.

A organização pública D/SE é uma Secretaria de Estado de Minas Gerais que funciona na “Cidade Administrativa” (CA), na região metropolitana de Belo Horizonte (MG). Ela conta com mais de dois mil servidores (cargos efetivos, contratos temporários, recrutamento amplo, cargos comissionados, estagiários e terceirizados). Para este estudo, foram contemplados apenas aqueles situados na CA, aproximadamente 1.300 pessoas disponíveis.

Todos os servidores efetivos recebem diferentes incentivos, que podem ser considerados como RV, como: adicional quinquenal, adicional por desempenho (ADE), prêmios bianuais, abono salarial, gratificação mensal de apoio (para servidores com nível superior) e prêmio por meta e produtividade (para algumas áreas). Anualmente, por meio de um programa, realizam um momento de *feedback* formal entre líder e liderado.

No T1, ainda sob a gestão do Partido do Social Democrata Brasileiro (PSDB), a unidade havia realizado uma pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que apresentou, como principais insatisfações, as instalações no refeitório e aspectos relacionados ao bem-estar. O T2 ocorreu pós-eleições para a presidência da República do Brasil, quando o Partido dos Trabalhadores (PT) assumiu e novos gestores (Secretário, gerentes e alguns cargos de confiança) tomaram posse. No T3, houve mudança física em um dos andares da SE, e alguns novos concursados ingressaram na Secretaria. Segundo depoimentos coletados, não se perceberam mudanças impactantes nessa instituição, nos tempos T2 e T3, em decorrência de uma nova gestão vigente. O clima apresenta-se sob expectativa, apreensão e algumas adaptações. O índice de *turnover* máximo dessa instituição é de 5%, sendo que, até 2005, era de 40% devido à alta rotatividade fruto de remuneração muito baixa.

Em média e em cada momento, responderam à pesquisa 347 servidores, representando 38,5% dos respondentes disponíveis para o foco do estudo.

Organizações de diferentes perfis em vários aspectos foram escolhidas, propositadamente, para se ter uma variedade de objetos de estudo, possibilitando a investigação do modelo pesquisado em contextos diversos, seja pela perspectiva da organização, bem como pelo tempo decorrido.

Os elementos da amostra foram coletados de forma não probabilística, por acessibilidade e conveniência do pesquisador (VERGARA, 2004; MALHOTRA, 2012). Segundo Hair Junior *et al.* (2005), a amostra por conveniência abrange a escolha de elementos que estejam mais disponíveis para compor o estudo e que podem oferecer as informações necessárias.

3.3.1.1 Tamanho da amostra

A discussão sobre o tamanho da amostra tem suas raízes nos obstáculos consideráveis enfrentados ao conduzir CBSEM (*Covariance-based Structural Equation Modeling techniques*) com pequenas amostras. Boomsma e Hoogland (2001) concluíram que existe não convergência e problemas de soluções impróprias para pequenas amostras (N=200 ou menos).

Porém, geralmente, aceitando a regra empírica de 10 vezes para o PLS, pode se chegar a níveis não aceitáveis de poder estatístico (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Somente em caso de tamanhos de efeitos realmente grandes os níveis de poder estatístico estariam em limites aceitáveis utilizando a regra empírica de 10 vezes. De acordo com Chin (2010), devem-se utilizar as tabelas de poder para regressão para determinar o tamanho mínimo de amostra exigido (COHEN, 1992).

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

TABELA 1 – Tamanho da amostra para modelos de regressão com nível de 5% de significância e poder de teste de 80%

Variáveis Independentes	Tamanho do Efeito	
	Médio (R ² =13%)	Grande (R ² =26%)
2	67	30
3	76	34
4	84	38
5	91	42
6	97	45
7	102	48
8	107	50

Fonte: Cohen (1992).

Para o presente estudo, foram alcançados 270 (T1=93; T2=93; T3=84) informações da organização *MC*; 189 (T1=68; T2=63; T3=58) da *PP*; 269 (T1=82; T2=108; T3=79) da *TE*; e 1025 (T1=377; T2=338; T3=310) da *SE*, coletadas em diferentes momentos no tempo (T1; T2; T3). Dessa forma, como o construto que mais recebe variáveis independentes é 2 (??), o tamanho amostral mínimo para alcançar um poder de teste de 80% a um nível de 5% de significância com um tamanho de efeito médio seria de 67 casos. Em todas as empresas e momentos no tempo, o tamanho amostral supera esse valor mínimo, exceto na organização *PP*, que apresentou um resultado de 63 no T2 e 58 no T3.

3.4 Instrumento de coleta de dados e trabalho de campo

Objetivando identificar e compreender o perfil dos respondentes, suas escolhas e comportamentos, decidiu-se pelo uso de um questionário estruturado, pré-testado em pesquisas anteriores. “À medida que uma hipótese se baseia em estudos anteriores e o estudo em que se insere se confirma, o resultado auxilia na demonstração de que a relação se repete regularmente” (GIL, 2010, p. 21).

Cada uma das variáveis escolhidas e caracterizadas foi investigada por meio de um conjunto de perguntas que foram devidamente validadas em investigações anteriores (THEOTÔNIO, 2014).

Utilizou-se um questionário estruturado anônimo (Apêndice C), subdividido em seis blocos, no intuito de facilitar a compreensão das questões por parte do indivíduo pesquisado, sendo eles: *valores de vida; comprometimento com o trabalho e com a atividade exercida; satisfação com a remuneração e recompensas recebidas; motivação no trabalho; autoavaliação de desempenho/resultados* e, por fim, *dados pessoais e profissionais*.

O questionário foi aplicado de acordo com a realidade de cada organização e do indivíduo pesquisado. A maioria dos pesquisados respondeu à pesquisa mediante preenchimento do questionário e, uma menor parte, por meio do pesquisador, quando o respondente apresentava dificuldade de compreensão das questões; geralmente pessoas com um grau de escolaridade mais baixo. Em alguns casos em que o respondente apresentou dificuldade de resposta *in loco*, foi dada a opção de responder ao questionário fora do horário de trabalho, mediante entrega do mesmo no dia posterior ao recebimento do material, em local a ser combinado, sem se identificar.

3.5 Tratamento e análise dos dados

A fim de apresentar e comparar os itens de cada construto para cada organização, nos diferentes tempos, foram utilizados a média e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança, sendo que os itens foram distribuídos em uma escala *Likert* de (1-10), ora representando graus de importância, ora representando graus de concordância e ora representando graus de frequência (Apêndice C – Questionário de Pesquisa). Quanto maior a escala *Likert*, melhor para se trabalhar com médias. Apenas duas perguntas (“Quantas vezes você recebeu aumento salarial por merecimento nos últimos 12 meses?” e “Quantas vezes você mudou de emprego nos últimos 12 meses?”) não seguiram este padrão da escala *Likert*, tendo como resposta um valor discreto qualquer. O método *bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) foi utilizado para calcular os intervalos de confiança devido à não necessidade de conhecer a distribuição de probabilidade das variáveis de interesse.

A Modelagem de Equações Estruturais foi realizada utilizando a abordagem PLS (*Partial Least Squares*), que oferece uma alternativa à abordagem tradicional de ajustar um modelo estrutural baseada na estrutura de covariância CBSEM (*Covariance-based Structural Equation Modeling techniques*). O método PLS tem sido referido como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: *modelo de mensuração* e *modelo estrutural*. Para verificar a validade do *modelo de mensuração*, ou seja, da capacidade de o conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram verificadas a *validação convergente*, *validação discriminante*, *confiabilidade* e *dimensionalidade*. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto a avaliação discriminante mede o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Para verificar a validade *convergente e discriminante*, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que define o alcance da validade convergente quando a Variância Média Extraída (AVE) for superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40%, que também é admissível (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994), e o alcance da validade discriminante quando a variância compartilhada máxima não for maior que as respectivas AVEs. Para mensurar a *confiabilidade* dos construtos, que mede a consistência interna dos construtos, foi utilizado o *Alfa de Cronbach* (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). Segundo Tenenhaus; Vinzi e Chatelin (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que

0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a *dimensionalidade* dos construtos, ou seja, se os mesmos medem somente o conceito que se propõem a medir, foi utilizado o critério das Análises Paralelas, elaborado por Horn (1965). Após se alcançar a validação do modelo de mensuração, verificaram-se as relações propostas conforme o modelo teórico proposto.

O modelo de equações estruturais e o modelo de mensuração foram ajustados para cada momento no tempo, sendo que os modelos foram comparados utilizando as comparações multigrupos. Segundo Hair Junior *et al.* (2009), uma análise multigrupos pode ser conduzida no contexto de dados longitudinais para buscar potenciais mudanças na mensuração ou relações dos construtos, o que permitirá avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável longo do tempo. Para os testes formais de comparação dos pesos e coeficientes estruturais entre os tempos, foi utilizado o teste T com o desvio padrão agrupado dos pesos ou coeficientes dentro dos modelos testados (KEIL *et al.*, 2000). Geralmente, nas comparações multigrupos, buscam-se diferenças significativas entre coeficientes estruturais, enquanto que entre os pesos espera-se tipicamente o oposto. A razão para isso é que as diferenças significativas entre os coeficientes estruturais de dois tempos ou grupos distintos podem ser artificialmente causadas pelas diferenças significativas entre os pesos.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R^2 e o GoF (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004). Em uma escala de 0% a 100%, o R^2 representa o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que, quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos R^2 do modelo, variando também de 0% a 100%. Ainda não há na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que, quanto maior o valor, melhor o ajuste.

Para Modelagem de Equações Estruturais PLS via método de estimação 2SLS foi utilizado função `matrixpls()` do pacote `matrixpls` do *software* R (versão 3.2.2).

3.6 Análise de dados faltantes e outliers

A pesquisa foi realizada com 1.781 respondentes, considerando os três tempos, dando um total de 121.108 respostas, em um questionário com 11 variáveis para caracterização do respondente (dados pessoais e ocupacionais: Questões 100 a 109; Questão 95 – Apêndice C) e mais 68 questões válidas sobre o objeto de estudo, divididas em 19 construtos de 1ª Ordem, 7 construtos de 2ª Ordem e 1 construto de 3ª Ordem (*Valor*), sendo este último formado pelos

construtos de 2ª Ordem (*Humanitário/Idealista, Materialista/Pragmático e Religiosidade/Obediência*) (ver Apêndice D).

As questões Q2, Q5, Q33 foram excluídas *a priori* por não fazerem parte teoricamente de nenhum construto ou por ter sido verificado que não contribuiriam para o estudo. Foi necessário excluir as questões: “Q49 - Estou satisfeito com os prêmios que recebi pelas metas que alcancei” (*Recompensa Monetária - RM*); “Q70 - Tem uma produção no trabalho maior que seus colegas” e “Q72 - Tem uma qualidade de serviço melhor que a dos seus colegas” (*Desempenho: Alcance de Metas - AC*), por apresentarem mais de 15% de dados perdidos (valores não preenchidos ou marcados como “Não se aplica”). Esse fato se atribui, em parte, a um possível esquecimento dos pesquisados quando responderam ao questionário individualmente, ou por não desejarem responder a determinadas questões. Em relação ao “Não se aplica”, alguns respondentes supostamente marcaram essa opção porque a pergunta não é pertinente a seu contexto (recém-contratado ou não tem parâmetro de comparação com outros colegas).

Após a exclusão destas variáveis, 28 indivíduos também foram excluídos pelo mesmo motivo (4 da organização *PP*, 6 da *MC* e 18 da *SE*). Feito isso, o total de respostas foi de 119.204 em que foram encontradas 3.704 células em branco, totalizando 3,11% das respostas. Essas células em branco na base foram tratadas com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregado (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Os dados, então, consistiram de 270 (T1=93; T2=93; T3=84) informações da *MC*, 189 (T1=68; T2=63; T3=58) da *PP*, 269 (T1=82; T2=108; T3=79) da *TE*; e 1.025 (T1=377; T2=338; T3=310) da *SE*, coletados em diferentes momentos no tempo (*T1; T2; T3*).

Foi realizada uma avaliação dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. De acordo com Hair Junior *et al.* (2009), é possível classificar quatro tipos de *outliers*: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 3]$ foram consideradas *outliers* (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). Utilizando esse critério, foram encontradas 413 observações atípicas de forma univariada, num total de 119.204 observações. Logo, somente 0,3% das observações foi considerada atípica de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair Junior *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base neste método, foram encontrados 18 indivíduos atípicos de forma multivariada em um total de 1.753, ou seja, aproximadamente 1% dos respondentes foram considerados atípicos de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, se fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, optou-se por não excluir nenhum dos casos.

3.7 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita.

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013), foram observadas 1.836 de 2.278 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 80,59% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada construto. Para todos os construtos foram observados valores-p menores que 0,001, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos construtos.

Este estudo envolve, pois, componentes complexos, uma vez que contempla modelagem de equações estruturais e análise multigrupos, com um modelo não recursivo, em um estudo ao longo do tempo, com quatro organizações diferentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características da amostra

O perfil sociodemográfico dos indivíduos pesquisados apresenta-se na TAB. 2 contendo as variáveis de caracterização da amostra com as frequências absolutas e relativas para cada uma das organizações pesquisadas, no *Tempo 1 (T1)*.

Por não terem havido expressivas oscilações dos dados obtidos nas três etapas do estudo e para que o conteúdo deste se torne mais objetivo, as tabelas dos *Tempos 2 (T2)* e *3 (T3)* encontram-se no Apêndice E (Tabelas de frequências para as variáveis de caracterização da amostra). A síntese da TAB. 2 e as variáveis que apresentaram maior variação no *T2* e *T3* estão descritas a seguir.

TABELA 2 – Frequências para as variáveis de caracterização da amostra no *T1*

Variáveis	MC		PP		TE		SE		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Vínculo Empregatício	Efetivo/Com Carteira assinada	91	98%	64	94%	73	91%	55	15%
	Contrato Adm/Sem Cart. assinada	2	2%	4	6%	7	9%	56	15%
	Terceiro	0	0%	0	0%	0	0%	195	53%
	Estagiário	0	0%	0	0%	0	0%	20	5%
	Recrutamento amplo	0	0%	0	0%	0	0%	41	11%
Sexo	Feminino	45	49%	42	62%	42	52%	259	69%
	Masculino	46	51%	26	38%	39	48%	115	31%
Estado Civil	Solteiro	38	41%	43	63%	54	67%	179	48%
	Casado	45	48%	24	35%	24	30%	164	44%
	Separado/Divorciado	10	11%	1	1%	3	4%	28	7%
	Viúvo	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%
Nº Filhos	0	36	39%	54	79%	54	68%	196	55%
	1	21	23%	7	10%	15	19%	81	23%
	2	21	23%	4	6%	6	8%	62	17%
	3	11	12%	2	3%	3	4%	16	4%
	4 ou mais	4	4%	1	1%	1	1%	4	1%
Escolaridade	Ensino Fundamental	21	23%	1	1%	2	3%	0	0%
	Ensino Médio	37	41%	3	4%	28	35%	94	25%
	Superior Incompleto	13	14%	13	19%	24	30%	80	21%
	Superior Completo	16	18%	30	44%	12	15%	113	30%
	Especialização	3	3%	21	31%	14	18%	81	22%
	Mestrado ou Doutorado	0	0%	0	0%	0	0%	6	2%
Cargo de Chefia	Sim	12	13%	13	19%	12	15%	21	6%
	Não	80	87%	55	81%	70	85%	354	94%
Tempo que ocupa Cargo de Chefia	Menos de 1 ano	4	33%	2	15%	3	25%	3	16%
	De 1 a 2 anos	1	8%	5	38%	3	25%	7	37%
	De 2 a 3 anos	1	8%	2	15%	2	17%	2	11%
	Mais de 3 anos	6	50%	4	31%	4	33%	7	37%
Tipo de Remuneração	Somente Fixa	35	38%	65	96%	69	85%	343	93%
	Pagamento por produção	21	23%	0	0%	3	4%	0	0%
	Salário fixo mais produção/metras	36	39%	3	4%	9	11%	26	7%

Variáveis	MC		PP		TE		SE		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Faixa Salarial	Até 1 Salário mínimo	9	10%	0	0%	6	7%	16	4%
	De 788 a 1.400	43	46%	5	7%	37	45%	147	40%
	De 1.400 a 2.000	19	20%	10	15%	15	18%	87	24%
	De 2.000 a 4.000	10	11%	31	46%	16	20%	90	25%
	Acima de 4.000	12	13%	22	32%	8	10%	26	7%
Tempo na ocupação atual	Até 1 ano e 11 meses	49	53%	25	37%	25	30%	119	32%
	De 2 a 5 anos e 11 meses	24	26%	29	43%	52	63%	162	44%
	De 6 a 10 anos	11	12%	5	7%	5	6%	48	13%
	De 11 a 21 anos	4	4%	7	10%	0	0%	25	7%
	De 22 a 25 anos	1	1%	1	1%	0	0%	7	2%
	Mais de 25 anos	4	4%	1	1%	0	0%	7	2%
Idade	Média (D.P)	36,3	(12,1)	31,4	(7,3)	29,3	(8,3)	35,8	(10,5)

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base na TAB. 2, destacam-se as seguintes informações:

- **Vínculo Empregatício:** Nas empresas MC, PP e TE, a maioria dos respondentes tinham carteira assinada. Na empresa SE, a maioria dos respondentes eram terceiros, sendo que no T3 esta variável passou para 33%, provavelmente em função do ingresso de novos concursados.

- **Sexo:** Nas empresas MC e TE, o número de respondentes do sexo masculino e feminino foi similar. E na PP e SE, o número de respondentes do sexo feminino foi maior. Na MC, no T3, a maior parte foi do sexo masculino (62%), provavelmente porque, nesta etapa, um percentual menor da “loja nova”, que tem o público feminino predominante, respondeu.

- **Estado Civil:** Na empresa MC, a maioria dos respondentes eram casados, enquanto que nas demais empresas a maioria eram solteiros.

- **Nº de Filhos:** Na empresa MC, a porcentagem de respondentes que tinham filhos foi superior à porcentagem dos respondentes que não tinham filhos, enquanto que nas demais empresas ocorreu o contrário, sendo a grande maioria dos respondentes ainda sem filhos.

- **Escolaridade:** A empresa com o maior nível de escolaridade foi a PP; a com o menor nível de escolaridade foi a MC.

- **Cargo de Chefia:** A empresa com a maior porcentagem de respondentes com cargo de chefia foi a PP e a SE, a menor. No T3, o percentual de pessoal da TE em cargo de chefia foi reduzido à metade, supostamente em devido aos desligamentos ocorridos no período.

- **Tempo que ocupa cargo de chefia:** Na MC, a maioria dos indivíduos que ocupam cargo de chefia estão com menos de 1 ano ou com mais de 3 anos (com um aumento neste último item no T3). Na PP, a maioria que ocupa cargo de chefia está de 1 a 2 anos no

cargo ou há mais de 3 anos; no *T2*, prevalecem os de 2 a 3 anos e mais de 3 anos; e no *T3*, há um aumento no item mais de 1 ano (em função de uma reestruturação interna realizada). Na SE, prevalecem aqueles com 1 a 2 anos no cargo ou mais de 3 anos e no *T2* e *T3* aumenta o item de 2 a 3 anos. Na TE, os indivíduos que ocupam cargo de chefia estão bem distribuídos proporcionalmente nas faixas estabelecidas no *T1* e *T2*, sendo que no *T3* prevalecem os de 2 a 3 anos e com mais de 3 anos.

- **Tipo de remuneração:** Na MC, a maioria dos respondentes recebem por produção ou salário fixo mais produção ou metas; nas demais empresas, a maioria recebe apenas um salário fixo. Na PP, no *T3*, dobra o percentual daqueles que recebem salário fixo mais produção ou metas.

- **Faixa salarial:** Nas empresas MC e TE, a maioria dos indivíduos possuem faixa salarial de R\$788,00 a R\$1.400,00. Na SE, a maioria possui entre R\$788,00 a 2.000,00. E na PP, a maioria dos indivíduos recebem entre R\$2.000,00 a R\$4.000,00.

- **Tempo na ocupação atual:** Em todas as empresas, a grande maioria dos indivíduos ocupam o cargo atual por até 5 anos e 11 meses. Na MC, quase metade da equipe, nos três tempos, trabalham até 1 ano e 11 meses na empresa.

- **Idade:** A maior média de idade ocorreu na empresa MC (36,3 anos), seguida da SE (35,8 anos), a média de idade nas demais empresas ficou na faixa dos 30 anos.

Portanto, a síntese da amostra das quatro organizações pesquisadas é representada por: uma maioria com *carteira assinada*; ambos os *sexos* de forma equilibrada, sendo que na PP e na SE o sexo feminino prevalece; quanto ao *estado civil*, a MC apresenta mais indivíduos casados e as demais, mais solteiros; na maioria das organizações os indivíduos não têm *filhos*, com exceção da MC; o *grau de escolaridade* na PP é mais alto e na MC é mais baixo; na PP há mais indivíduos no *cargo de chefia* e na SE menos; quanto ao *tempo no cargo*, os índices apresentam-se bem variados. Em relação ao *tipo de remuneração*, a MC é a empresa que tem mais empregados que recebem o salário fixo mais produção/metas (comissionamento vendedores e RV dos empregados do depósito). A *faixa salarial* mais alta é na PP e a mais baixa na MC; o *tempo na ocupação*, na maioria, é de até 6 anos e na MC prevalece até 2 anos; *idade média* dos respondentes é na faixa de 30 anos e na PP predominam indivíduos um pouco mais jovens.

Ressalta-se que, conforme descrito no item 3.3.1 *Caracterização das organizações pesquisadas*, em todas as organizações pesquisadas há mecanismos de RV, como prêmios, PLR ou remuneração por habilidades e competências (GHENO; BERLITZ, 2011). Contudo a

maioria dos indivíduos responderam que recebem apenas salário fixo e não consideraram uma parcela extra no salário baseado em produção ou metas.

Os principais valores dos indivíduos das quatro organizações, por tempo e empresa, foram descritos com as frequências absolutas e relativas (ver TAB. 3). Esses dados referem-se à pergunta *Q23* (Apêndice C - Questionário de Pesquisa), em que o respondente apontava o valor mais relevante, em sua opinião, entre todos os apresentados. Assim, destaca-se que:

- Na MC, no *T1* e *T2*, prevaleceram os valores “Dedicar-se mais à família” e “Procurar ser mais feliz”. No *T3*, predominam os valores “Dedicar-se mais à família” e “Ser mais religioso”.
- Na PP, em todos os tempos os principais valores foram “Dedicar-se mais à família” e “Procurar ser mais feliz”, tendo este último o maior índice.
- Na TE, em *T1*, os principais valores foram “Dedicar-se à família” e “Procurar ser mais feliz”. E no *T2* e *T3*, predominaram os anteriores acrescidos de “Ser mais religioso”.
- Na SE, os valores “Dedicar-se mais à família” e “Procurar ser mais feliz” prevaleceram nos três tempos.

TABELA 3 – Principais valores por tempo e empresa

Valores	Tempo	E1 - MC		E2 - PP		E3 - TE		E4 - SE	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Dedicar-se mais a família	1	33	38%	11	17%	17	24%	70	28%
Procurar ser mais feliz		17	20%	23	35%	23	33%	62	25%
Ser mais religioso		5	6%	0	0%	6	9%	37	15%
Ser mais livre		2	2%	7	11%	5	7%	7	3%
Outros		29	34%	24	37%	19	27%	71	29%
Dedicar-se mais a família	2	27	31%	12	27%	22	25%	68	24%
Procurar ser mais feliz		16	19%	13	30%	14	16%	81	29%
Ser mais religioso		12	14%	1	2%	13	15%	42	15%
Ser mais livre		2	2%	5	11%	2	2%	6	2%
Outros		29	34%	13	30%	36	41%	87	31%
Dedicar-se mais a família	3	26	31%	8	15%	17	24%	78	28%
Procurar ser mais feliz		10	12%	21	40%	19	27%	69	24%
Ser mais religioso		19	23%	1	2%	11	16%	41	15%
Ser mais livre		1	1%	7	13%	0	0%	8	3%
Outros		27	33%	16	30%	23	33%	86	30%

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se, de forma geral, que os valores mais relevantes nessas organizações foram “Dedicar-se mais à família” e “Procurar ser mais feliz”, que representam valores humanitários/idealistas (GOUVEIA, 1998), relacionados à harmonia interior e apego familiar (SCHWARTZ, 1994; ROKEACH, 1973; KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986). E, em todas

as organizações, com exceção da PP, além desses valores, destacou-se “Ser mais religioso”, que está relacionado ao aspecto materialista/pragmático (GOUVEIA, 1998), na perspectiva da devoção, tradição e obediência (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1994; GOUVEIA, 1998).

As organizações MC e TE têm indivíduos com menor grau de escolaridade e de remuneração recebida. E a agência de publicidade (PP) é a que apresenta um perfil mais diferente das demais em termos de faixa etária (público mais jovem), escolaridade, faixa salarial (valores mais altos) e até mesmo estilo de vida e natureza da atividade (indivíduos mais arrojados e inovadores).

4.1.2 Descrição das variáveis dos construtos das organizações ao longo do tempo

A seguir será apresentada a análise descritiva das variáveis dos construtos de cada organização ao longo do tempo. Para uma melhor análise deste capítulo, consulte o Apêndice D - Categorização dos construtos e das questões.

Na TAB. 4, os itens foram descritos com as médias e os intervalos de confiança através do tempo considerando os indivíduos da *organização MC*. Observa-se, que:

- **Valores:** os valores *humanitários/idealistas* predominaram, em especial, as questões sobre ser mais feliz, estar em paz com as pessoas e ser mais respeitado (hedonismo, harmonia interna); ser mais educado com as pessoas, fazer o bem e dedicar-se mais à família (afeição, afiliação, apego familiar, benevolência) e aprender mais e ser mais responsável pelo que faz (autodireção, desafio). Em *materialismo/pragmático*, prevaleceram as questões sobre segurança e pensar mais antes de agir (racionalidade, pragmatismo). A questão “pensar mais no dinheiro e nos bens materiais” (materialismo) foi a com menor média. As questões sobre ser mais obediente e mais religioso (*religiosidade*) tiveram médias altas ao longo do tempo.

- **Comprometimento:** as questões que predominaram foram relativas ao comprometimento *afetivo* (gosta de trabalhar nessa empresa, se sente uma pessoa de casa e possui forte senso de integração) e *normativo* (lealdade e gratidão pela empresa). As questões relativas ao comprometimento *instrumental* e *profissional* apresentaram médias mais baixas.

- **Recompensa:** as questões *monetárias* em destaque foram sobre reconhecimento pelo desempenho e satisfação, de forma geral, com as recompensas. As questões *não monetárias* que se sobressaíram foram relacionadas a relacionamento no trabalho e aprendizado. Os itens sobre salários e benefícios foram as médias mais baixas ao longo do tempo.

- **Motivação:** as três questões sobre motivação tiveram média alta e a pergunta sobre “disposição para se esforçar no trabalho” se destacou. A questão relativa ao esforço no trabalho que gera realização foi a com menor média.

- **Desempenho:** em *alcance de metas* prevaleceram as questões associadas ao cumprimento de tarefas nos prazos e responsabilidade pelos resultados no trabalho. As médias em *reclamações/conflitos* foram muito baixas, e a questão sobre orientar colegas a realizar o trabalho foi a única alta. As médias sobre aumento salarial e mudança de emprego foram extremamente baixas em *promoções e aumento*. Já a média sobre *autopercepção do desempenho* foi alta, ao longo do tempo.

TABELA 4 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da *organização MC*

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3		
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,47	[8,08; 8,85]	8,43	[8,05; 8,79]	8,22	[7,78; 8,64]	
		HH2	7,93	[7,51; 8,31]	7,92	[7,50; 8,37]	7,83	[7,34; 8,31]	
		HH3	9,36	[9,11; 9,57]	9,40	[9,14; 9,63]	9,36	[9,11; 9,58]	
		HH4	9,41	[9,14; 9,63]	9,09	[8,79; 9,36]	9,39	[9,09; 9,64]	
		HH5	9,42	[9,11; 9,67]	9,17	[8,86; 9,45]	9,43	[9,18; 9,67]	
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	8,73	[8,38; 9,09]	8,39	[7,93; 8,77]	8,30	[7,79; 8,74]	
		AA2	9,42	[9,14; 9,64]	8,82	[8,45; 9,16]	9,46	[9,20; 9,69]	
		AA3	9,42	[9,21; 9,62]	9,14	[8,84; 9,41]	9,43	[9,20; 9,64]	
		AA4	9,41	[9,15; 9,63]	9,36	[9,04; 9,60]	9,67	[9,48; 9,82]	
		AA5	8,57	[8,18; 8,91]	8,43	[8,01; 8,82]	8,78	[8,37; 9,13]	
	Autodireção / Desafio	AD1	8,56	[8,20; 8,89]	8,43	[8,05; 8,81]	8,67	[8,26; 9,04]	
		AD2	9,55	[9,33; 9,73]	9,41	[9,17; 9,62]	9,56	[9,35; 9,74]	
		AD3	9,42	[9,16; 9,66]	9,46	[9,24; 9,67]	9,45	[9,25; 9,64]	
		AD4	8,79	[8,46; 9,10]	8,71	[8,39; 9,02]	9,07	[8,80; 9,31]	
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	8,85	[8,46; 9,23]	8,88	[8,53; 9,18]	8,93	[8,48; 9,31]
			RP2	8,75	[8,40; 9,07]	8,61	[8,25; 8,94]	9,01	[8,73; 9,26]
RP3			8,29	[7,90; 8,61]	8,25	[7,90; 8,61]	8,50	[8,12; 8,87]	
	Materialismo	MA1	6,05	[5,54; 6,54]	6,16	[5,67; 6,62]	5,32	[4,81; 5,83]	
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	RO1	8,72	[8,33; 9,07]	8,58	[8,23; 8,93]	8,99	[8,74; 9,24]	
		RO2	8,43	[7,98; 8,84]	8,21	[7,78; 8,64]	8,55	[8,06; 9,01]	
Comprometimento	Afetivo	CA1	8,74	[8,38; 9,10]	8,39	[7,98; 8,77]	8,43	[8,05; 8,79]	
		CA2	7,85	[7,38; 8,31]	7,80	[7,36; 8,19]	8,24	[7,83; 8,64]	
		CA3	7,09	[6,59; 7,57]	6,91	[6,35; 7,43]	7,33	[6,77; 7,85]	
		CA4	7,88	[7,40; 8,34]	7,35	[6,86; 7,84]	7,72	[7,28; 8,14]	

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
	Instrumental	CA5	7,24	[6,69; 7,77]	6,42	[5,80; 7,02]	7,07	[6,51; 7,61]
		CA6	7,46	[6,89; 7,97]	6,72	[6,15; 7,28]	7,20	[6,71; 7,70]
		CI1	6,53	[5,97; 7,09]	7,32	[6,84; 7,80]	6,75	[6,27; 7,22]
		CI2	6,38	[5,77; 6,93]	6,89	[6,37; 7,39]	6,69	[6,16; 7,21]
		CI3	4,55	[3,89; 5,16]	5,16	[4,59; 5,76]	5,45	[4,81; 6,13]
	Normativo	CI4	5,13	[4,47; 5,79]	5,47	[4,96; 5,99]	5,73	[5,24; 6,17]
		CN1	9,15	[8,85; 9,43]	8,74	[8,29; 9,13]	9,06	[8,70; 9,38]
		CN2	8,52	[8,07; 8,89]	8,15	[7,76; 8,54]	8,45	[8,01; 8,87]
		CN3	7,28	[6,73; 7,81]	6,73	[6,17; 7,26]	7,14	[6,65; 7,62]
		CN4	7,00	[6,43; 7,55]	6,30	[5,70; 6,87]	6,56	[5,95; 7,13]
	Profissão	CN5	5,51	[4,87; 6,13]	5,50	[4,82; 6,12]	5,47	[4,87; 6,12]
		CP1	4,17	[3,60; 4,79]	4,53	[3,86; 5,21]	5,26	[4,55; 5,91]
		CP2	6,66	[5,99; 7,34]	6,53	[5,90; 7,18]	6,30	[5,64; 6,97]
		CP3	4,29	[3,59; 5,00]	4,39	[3,74; 5,02]	4,02	[3,36; 4,70]
		CP4	5,79	[5,11; 6,49]	6,15	[5,50; 6,77]	5,25	[4,54; 5,95]
CP5		6,83	[6,20; 7,47]	6,51	[5,88; 7,11]	6,23	[5,63; 6,86]	
Monetária	CP6	6,24	[5,48; 6,95]	5,66	[4,98; 6,33]	5,48	[4,8; 6,20]	
	RM1	5,38	[4,80; 5,90]	4,73	[4,20; 5,29]	5,48	[4,88; 6,11]	
	RM2	4,94	[4,34; 5,50]	4,87	[4,33; 5,44]	5,11	[4,50; 5,76]	
	RM3	6,84	[6,22; 7,47]	6,26	[5,67; 6,82]	6,20	[5,53; 6,83]	
Recompensa	Não monetária	RM4	7,08	[6,61; 7,56]	6,37	[5,87; 6,89]	6,58	[6,02; 7,16]
		RNM1	7,93	[7,44; 8,43]	7,84	[7,36; 8,32]	7,52	[7,02; 8,03]
		RNM2	7,69	[7,24; 8,13]	7,86	[7,39; 8,29]	7,44	[6,93; 7,95]
		RNM3	8,51	[8,12; 8,88]	8,43	[8,04; 8,77]	8,22	[7,82; 8,60]
		RNM4	7,83	[7,35; 8,33]	7,88	[7,35; 8,31]	7,56	[6,99; 8,13]
		RNM5	8,54	[8,12; 8,96]	8,19	[7,82; 8,57]	7,82	[7,30; 8,30]

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM6	6,93	[6,39; 7,52]	6,18	[5,59; 6,71]	6,44	[5,80; 7,07]
Motivação		VT1	8,99	[8,72; 9,27]	8,34	[7,93; 8,73]	8,52	[8,08; 8,94]
		ER1	8,63	[8,22; 9,00]	8,31	[7,87; 8,69]	8,26	[7,89; 8,62]
		DE1	9,25	[9,00; 9,50]	8,66	[8,23; 9,02]	8,87	[8,49; 9,2]
Desempenho	Alcance de Metas	AM1	8,34	[7,97; 8,69]	8,08	[7,74; 8,38]	8,54	[8,20; 8,86]
		AM2	8,90	[8,65; 9,16]	8,85	[8,56; 9,13]	9,01	[8,78; 9,25]
		AM3	8,27	[7,77; 8,69]	8,22	[7,80; 8,61]	8,42	[7,98; 8,82]
		AM4	9,22	[8,94; 9,46]	8,98	[8,72; 9,22]	8,93	[8,57; 9,26]
		AM5	7,92	[7,48; 8,30]	7,39	[6,88; 7,87]	7,44	[6,86; 8,00]
		AM6	7,34	[6,71; 7,90]	7,24	[6,67; 7,75]	7,31	[6,68; 7,89]
	Reclamações / Conflitos	RC1	3,54	[3,06; 4,04]	3,08	[2,65; 3,54]	3,47	[2,93; 4,08]
		RC2	4,98	[4,36; 5,59]	5,30	[4,76; 5,89]	5,59	[4,92; 6,29]
		RC3	2,67	[2,23; 3,16]	2,90	[2,40; 3,42]	2,56	[2,07; 3,16]
		RC4	4,09	[3,49; 4,70]	4,28	[3,76; 4,81]	3,93	[3,32; 4,62]
		RC5	8,17	[7,67; 8,62]	8,11	[7,69; 8,48]	8,09	[7,56; 8,58]
	Promoções e Aumento	PA1	0,62	[0,43; 0,82]	0,62	[0,39; 0,90]	0,22	[0,14; 0,32]
PA2		0,43	[0,30; 0,57]	0,46	[0,31; 0,61]	0,37	[0,24; 0,51]	
Autopercepção do Desemp.	ATD1	8,14	[7,84; 8,44]	8,25	[8,01; 8,47]	8,25	[8,01; 8,50]	

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na TAB. 5, os itens foram descritos com as médias e os intervalos de confiança através do tempo, sendo considerados os indivíduos da *organização PP*. Destaca-se que:

- **Valores:** os valores *humanitários/idealistas* predominaram na PP. Em destaque: questões sobre ser mais feliz, estar em paz com as pessoas e ser mais respeitado (hedonismo, harmonia interna); ser mais educado, fazer o bem e dedicar-se à família (afeição, afiliação, apego familiar, benevolência) e aprender mais (autodireção, desafio). Em *materialismo/pragmático*, as questões sobre segurança e pensar mais antes de agir (racionalidade, pragmatismo) predominaram. A questão sobre dinheiro e bens materiais (materialismo) foi muito baixa e a menor média entre os valores. As questões sobre ser mais obediente e mais religioso (*religiosidade*) tiveram médias baixas, principalmente essa última.

- **Comprometimento:** as questões predominantes foram sobre comprometimento *afetivo* (gosta de trabalhar nessa empresa, se sente uma pessoa de casa e trabalhar na PP é um desejo pessoal) e *normativo* (lealdade e gratidão). As questões relativas ao comprometimento *instrumental* foram mais baixas e as que se destacaram foram sobre necessidade de trabalhar nessa empresa, dificuldade em deixá-la agora e falta de alternativas. As médias do comprometimento *profissional* foram baixas, sendo que as sobre manter a profissão em que atua e gostar demais da profissão para largá-la apresentaram médias mais elevadas.

- **Recompensa:** as questões *monetárias* em destaque foram sobre reconhecimento pelo desempenho e satisfação geral com as recompensas, mas não foram médias altas. As questões *não monetárias* que se sobressaíram foram relativas a relacionamento no trabalho e aprendizado. Os itens sobre salários e benefícios foram extremamente baixos e representam as médias mais baixas ao longo do tempo.

- **Motivação:** as três questões sobre motivação tiveram médias aproximadas, mas a pergunta sobre “disposição para se esforçar no trabalho” se destacou e a relativa ao “esforço no trabalho que gera realização na vida” foi a que obteve menor média.

- **Desempenho:** em *alcance de metas* destacam-se as questões sobre cumprimento de tarefas nos prazos estabelecidos, iniciativa para resolver problemas e responsabilidade pelos resultados no trabalho. As médias em *reclamações/conflitos* foram muito baixas e a questão sobre orientar colegas a realizar o trabalho foi a única alta. As médias sobre aumento salarial e mudança de emprego foram extremamente baixas em *promoções e aumento*. E a média sobre *autopercepção do desempenho* foi similar ao longo do tempo.

As modificações de algumas médias representam oscilações amostrais, porém, os resultados apresentados não demonstram expressivas diferenças das médias nos três momentos pesquisados.

TABELA 5 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da *organização PP*

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3		
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,72	[8,28; 9,10]	8,18	[7,71; 8,59]	8,66	[8,14; 9,10]	
		HH2	8,12	[7,47; 8,65]	8,35	[7,89; 8,73]	8,36	[7,83; 8,84]	
		HH3	9,12	[8,68; 9,50]	8,76	[8,32; 9,21]	9,00	[8,64; 9,35]	
		HH4	8,88	[8,44; 9,28]	8,65	[8,13; 9,10]	9,00	[8,60; 9,36]	
		HH5	8,82	[8,35; 9,25]	8,98	[8,60; 9,30]	8,52	[8,07; 8,91]	
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	7,97	[7,40; 8,50]	7,29	[6,67; 7,91]	7,31	[6,79; 7,81]	
		AA2	8,44	[7,96; 8,90]	8,22	[7,66; 8,66]	8,22	[7,72; 8,68]	
		AA3	8,82	[8,41; 9,20]	8,75	[8,30; 9,11]	8,64	[8,22; 9,05]	
		AA4	8,53	[8,03; 8,96]	8,91	[8,54; 9,25]	8,43	[8,02; 8,83]	
		AA5	7,47	[6,85; 8,07]	7,65	[7,05; 8,14]	7,78	[7,28; 8,24]	
	Autodireção / Desafio	AD1	8,47	[8,03; 8,87]	7,95	[7,41; 8,48]	7,72	[7,21; 8,23]	
		AD2	9,12	[8,77; 9,43]	9,02	[8,62; 9,33]	9,07	[8,76; 9,35]	
		AD3	8,71	[8,25; 9,15]	8,76	[8,35; 9,13]	8,69	[8,34; 9,05]	
		AD4	8,78	[8,44; 9,06]	8,56	[8,16; 8,91]	8,17	[7,69; 8,66]	
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	7,63	[7,01; 8,22]	8,24	[7,71; 8,67]	7,90	[7,33; 8,45]
			RP2	7,79	[7,24; 8,34]	8,05	[7,61; 8,48]	7,91	[7,48; 8,35]
RP3			7,35	[6,75; 7,96]	7,33	[6,79; 7,86]	6,95	[6,40; 7,48]	
	Materialismo	MA1	5,88	[5,26; 6,50]	5,84	[5,37; 6,32]	5,42	[4,88; 6,00]	
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	RO1	6,84	[6,24; 7,43]	7,18	[6,62; 7,70]	6,71	[6,10; 7,36]	
		RO2	5,22	[4,37; 6,07]	5,11	[4,30; 5,94]	4,89	[4,05; 5,87]	
Comprometimento	Afetivo	CA1	7,82	[7,37; 8,24]	8,05	[7,60; 8,51]	7,64	[7,19; 8,07]	
		CA2	7,38	[6,91; 7,91]	7,06	[6,54; 7,56]	7,14	[6,53; 7,71]	
		CA3	6,53	[5,96; 7,09]	6,46	[5,81; 7,03]	6,38	[5,81; 6,90]	
		CA4	6,84	[6,28; 7,37]	6,64	[6,13; 7,16]	6,59	[6,12; 7,05]	

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		CA5	4,94	[4,28; 5,62]	6,00	[5,30; 6,57]	5,17	[4,52; 5,86]
		CA6	6,99	[6,37; 7,56]	7,11	[6,60; 7,62]	6,69	[6,21; 7,17]
	Instrumental	CI1	6,59	[6,00; 7,18]	6,38	[5,81; 6,95]	6,43	[5,83; 7,07]
		CI2	5,88	[5,16; 6,54]	6,56	[5,96; 7,15]	6,23	[5,54; 6,91]
		CI3	5,60	[4,77; 6,37]	6,40	[5,67; 7,07]	6,16	[5,45; 6,81]
		CI4	4,00	[3,38; 4,6]	4,47	[4,02; 4,91]	4,37	[3,81; 4,93]
	Normativo	CN1	8,16	[7,69; 8,57]	8,33	[7,95; 8,70]	8,29	[7,88; 8,69]
		CN2	7,44	[6,81; 8,00]	7,44	[6,98; 7,92]	7,28	[6,79; 7,74]
		CN3	6,44	[5,81; 7,03]	6,67	[6,18; 7,18]	6,21	[5,64; 6,72]
		CN4	4,74	[4,00; 5,50]	5,05	[4,46; 5,70]	4,64	[3,98; 5,28]
		CN5	3,68	[3,00; 4,41]	4,44	[3,83; 5,06]	4,12	[3,41; 4,85]
	Profissão	CP1	4,69	[3,97; 5,46]	4,03	[3,30; 4,76]	4,17	[3,38; 4,98]
		CP2	6,24	[5,54; 6,87]	6,79	[6,16; 7,48]	6,79	[6,12; 7,44]
		CP3	4,24	[3,53; 4,94]	4,43	[3,71; 5,16]	3,72	[3,02; 4,45]
		CP4	4,44	[3,78; 5,19]	5,19	[4,41; 5,94]	4,96	[4,21; 5,74]
CP5		5,25	[4,60; 5,96]	6,27	[5,62; 6,94]	6,06	[5,40; 6,71]	
CP6		4,56	[3,87; 5,28]	5,94	[5,27; 6,57]	5,29	[4,50; 6,12]	
Recompensa	Monetária	RM1	4,28	[3,65; 4,96]	5,09	[4,41; 5,74]	4,55	[3,91; 5,21]
		RM2	3,71	[3,10; 4,32]	4,30	[3,66; 4,92]	3,59	[2,97; 4,22]
		RM3	5,14	[4,47; 5,80]	5,62	[4,93; 6,27]	5,75	[5,09; 6,42]
		RM4	5,89	[5,31; 6,48]	6,19	[5,62; 6,82]	5,83	[5,30; 6,35]
	Não monetária	RNM1	6,85	[6,23; 7,49]	7,41	[6,90; 7,88]	7,45	[6,85; 7,95]
		RNM2	7,03	[6,38; 7,66]	6,91	[6,25; 7,46]	7,28	[6,67; 7,85]
		RNM3	8,22	[7,77; 8,60]	7,79	[7,24; 8,29]	8,05	[7,53; 8,53]
		RNM4	6,84	[6,29; 7,43]	7,04	[6,46; 7,57]	7,06	[6,49; 7,60]
		RNM5	7,45	[6,90; 7,96]	7,52	[6,93; 8,05]	7,97	[7,45; 8,43]

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM6	6,59	[5,98; 7,17]	6,85	[6,25; 7,42]	6,95	[6,40; 7,50]
Motivação		VT1	7,47	[6,94; 7,97]	7,43	[6,86; 7,91]	7,71	[7,22; 8,17]
		ER1	7,13	[6,54; 7,69]	7,06	[6,48; 7,65]	6,72	[6,09; 7,35]
		DE1	7,97	[7,46; 8,4]	7,86	[7,33; 8,30]	7,90	[7,38; 8,38]
Desempenho	Alcance de Metas	AM1	7,46	[7,02; 7,89]	7,27	[6,74; 7,75]	7,20	[6,71; 7,65]
		AM2	8,63	[8,31; 8,97]	8,41	[8,06; 8,75]	8,40	[7,93; 8,81]
		AM3	8,39	[8,05; 8,72]	8,08	[7,60; 8,51]	8,38	[8,03; 8,69]
		AM4	8,59	[8,22; 8,93]	8,32	[7,83; 8,75]	8,59	[8,19; 8,97]
		AM5	7,32	[6,70; 7,92]	7,54	[6,96; 8,07]	7,70	[7,14; 8,23]
		AM6	6,66	[5,99; 7,31]	6,67	[6,02; 7,33]	7,05	[6,36; 7,69]
	Reclamações / Conflitos	RC1	3,74	[3,19; 4,40]	3,56	[3,08; 4,15]	3,41	[2,90; 3,95]
		RC2	4,84	[4,22; 5,42]	4,39	[3,79; 5,03]	5,12	[4,49; 5,85]
		RC3	3,42	[2,74; 4,19]	2,64	[2,16; 3,16]	2,87	[2,30; 3,41]
		RC4	4,58	[4,02; 5,16]	4,87	[4,25; 5,46]	5,15	[4,66; 5,64]
		RC5	6,98	[6,29; 7,61]	6,71	[6,03; 7,42]	7,22	[6,69; 7,72]
	Promoções e Aumento	PA1	0,28	[0,16; 0,40]	0,25	[0,14; 0,38]	0,11	[0,04; 0,20]
PA2		0,35	[0,22; 0,50]	0,30	[0,18; 0,46]	0,33	[0,21; 0,47]	
Autopercepção do Desempenho	ATD1	7,71	[7,36; 8,02]	7,91	[7,65; 8,16]	7,73	[7,35; 8,05]	

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Original desta pesquisa.

Na TAB. 6, os itens foram descritos com as médias e os intervalos de confiança através do tempo, sendo considerados os indivíduos da *organização TE*. Observa-se que:

- **Valores:** os valores *humanitários/idealistas* predominaram, destacando-se as questões sobre ser mais feliz, estar em paz com as pessoas e ser mais respeitado (hedonismo, harmonia interna); ser mais educado com as pessoas, fazer o bem e dedicar-se mais à família (afeição, afiliação, apego familiar, benevolência) e aprender mais e ser mais responsável pelo que faz (autodireção, desafio). Em *materialismo/pragmático*, prevaleceram as questões sobre segurança e pensar mais antes de agir (racionalidade, pragmatismo). A questão “pensar mais no dinheiro e nos bens materiais” (materialismo) apresentou média muito baixa e foi a menor de todas entre os valores. As médias das questões sobre ser mais obediente e mais religioso (*religiosidade*) foram equilibradas ao longo do tempo.

- **Comprometimento:** as questões que tiveram leve predominância foram relativas ao comprometimento *afetivo* (gosta de trabalhar nessa empresa, se sente uma pessoa de casa e possui forte senso de integração) e *normativo* (lealdade e gratidão pela empresa). No comprometimento *instrumental*, as questões em destaque foram: trabalhar na *TE* é uma necessidade e seria difícil deixar essa empresa agora mesmo que quisesse. No comprometimento *profissional*, a questão sobre “desejo definitivamente manter a profissão em que atuo” apresentou as maiores médias.

- **Recompensa:** as questões *monetárias* tiveram médias baixas, destacando-se aquelas sobre reconhecimento pelo desempenho e satisfação, de forma geral com as recompensas. As questões *não monetárias* que se sobressaíram foram relativas a relacionamento no trabalho e aprendizado. Os itens sobre salários e benefícios tiveram as médias mais baixas.

- **Motivação:** as três questões sobre motivação tiveram médias moderadas e a pergunta sobre “disposição para se esforçar no trabalho” se destacou. A questão sobre esforço no trabalho que gera realização na vida foi a menor média.

- **Desempenho:** em *alcance de metas* destacam-se as questões relativas ao cumprimento de tarefas nos prazos e responsabilidade pelos resultados no trabalho. As médias em *reclamações/conflitos* foram muito baixas, a questão sobre orientar colegas a realizar o trabalho foi a única alta. As médias sobre aumento salarial e mudança de emprego foram extremamente baixas (*promoções e aumento*). E a média sobre *autopercepção do desempenho* apresentou valores médios similares ao longo do tempo.

TABELA 6 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da *organização TE*

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,31	[7,89; 8,70]	8,16	[7,82; 8,49]	8,20	[7,75; 8,58]
		HH2	8,21	[7,78; 8,59]	7,95	[7,52; 8,33]	7,93	[7,48; 8,36]
		HH3	9,40	[9,15; 9,62]	9,15	[8,88; 9,39]	8,84	[8,49; 9,20]
		HH4	8,88	[8,50; 9,23]	8,69	[8,39; 8,99]	8,57	[8,14; 8,94]
		HH5	9,09	[8,77; 9,35]	8,69	[8,35; 9,00]	8,35	[7,96; 8,72]
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	8,39	[7,99; 8,77]	7,88	[7,49; 8,23]	7,76	[7,28; 8,25]
		AA2	8,56	[8,11; 9,00]	8,41	[8,04; 8,77]	8,27	[7,87; 8,68]
		AA3	8,71	[8,39; 9,04]	8,54	[8,21; 8,84]	8,39	[8,03; 8,71]
		AA4	9,13	[8,82; 9,40]	8,77	[8,45; 9,07]	8,67	[8,37; 8,98]
		AA5	8,24	[7,84; 8,66]	7,77	[7,33; 8,21]	7,42	[6,87; 7,90]
	Autodireção / Desafio	AD1	8,02	[7,55; 8,45]	7,84	[7,39; 8,26]	7,87	[7,38; 8,32]
		AD2	9,04	[8,77; 9,31]	8,83	[8,50; 9,13]	8,75	[8,48; 9,01]
		AD3	8,80	[8,49; 9,09]	8,58	[8,22; 8,93]	8,73	[8,35; 9,07]
		AD4	8,66	[8,34; 8,96]	8,18	[7,83; 8,52]	8,03	[7,64; 8,44]
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	8,48	[8,06; 8,87]	8,32	[7,92; 8,72]	8,24
RP2			8,26	[7,84; 8,63]	8,22	[7,86; 8,60]	7,80	[7,34; 8,19]
RP3			7,79	[7,34; 8,21]	7,55	[7,09; 7,94]	7,61	[7,23; 7,98]
	Materialismo	MA1	5,70	[5,15; 6,23]	5,48	[5,05; 5,90]	5,64	[5,18; 6,17]
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	RO1	7,83	[7,38; 8,28]	7,27	[6,79; 7,74]	7,56	[7,07; 8,05]
		RO2	7,48	[6,88; 8,09]	6,93	[6,28; 7,51]	7,07	[6,42; 7,68]
Comprometimento	Afetivo	CA1	7,18	[6,62; 7,73]	7,07	[6,57; 7,49]	7,39	[6,89; 7,89]
		CA2	6,72	[6,12; 7,25]	6,55	[6,03; 7,07]	6,16	[5,53; 6,76]
		CA3	5,84	[5,23; 6,48]	5,89	[5,30; 6,42]	5,96	[5,37; 6,51]
		CA4	6,07	[5,51; 6,60]	6,07	[5,60; 6,57]	5,94	[5,34; 6,56]

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
Recompensa	Instrumental	CA5	4,84	[4,09; 5,56]	4,83	[4,27; 5,39]	5,29	[4,69; 5,91]
		CA6	5,56	[4,89; 6,18]	5,51	[4,97; 6,05]	5,70	[5,04; 6,32]
		CI1	6,42	[5,79; 7,05]	6,25	[5,68; 6,83]	7,13	[6,58; 7,64]
		CI2	6,48	[5,76; 7,16]	5,57	[4,94; 6,23]	7,17	[6,60; 7,77]
		CI3	4,81	[4,17; 5,42]	5,41	[4,78; 6,02]	6,51	[5,89; 7,18]
		CI4	4,43	[3,88; 5,04]	4,33	[3,84; 4,84]	4,29	[3,78; 4,82]
	Normativo	CN1	7,44	[6,96; 7,95]	7,27	[6,79; 7,68]	7,32	[6,81; 7,76]
		CN2	6,89	[6,22; 7,52]	6,93	[6,35; 7,43]	7,11	[6,59; 7,58]
		CN3	5,43	[4,82; 6,02]	5,18	[4,64; 5,75]	5,33	[4,76; 5,91]
		CN4	4,74	[4,02; 5,38]	4,36	[3,83; 4,95]	4,79	[4,16; 5,43]
		CN5	3,46	[2,90; 4,10]	3,37	[2,89; 3,91]	4,09	[3,52; 4,74]
	Profissão	CP1	4,13	[3,49; 4,82]	5,11	[4,44; 5,70]	4,72	[4,06; 5,38]
		CP2	6,06	[5,34; 6,77]	5,36	[4,78; 5,97]	5,44	[4,83; 6,00]
		CP3	3,55	[2,94; 4,15]	4,15	[3,56; 4,72]	3,90	[3,32; 4,47]
		CP4	4,51	[3,81; 5,22]	4,13	[3,51; 4,72]	4,32	[3,76; 4,98]
CP5		5,38	[4,66; 6,10]	4,97	[4,44; 5,55]	5,05	[4,46; 5,75]	
CP6		4,78	[4,07; 5,54]	4,33	[3,75; 4,88]	4,38	[3,72; 5,05]	
Recompensa	Monetária	RM1	3,84	[3,27; 4,44]	3,69	[3,21; 4,18]	4,63	[4,05; 5,32]
		RM2	3,40	[2,87; 3,97]	3,61	[3,09; 4,13]	4,36	[3,74; 5,04]
		RM3	3,85	[3,24; 4,50]	4,59	[4,09; 5,14]	4,95	[4,32; 5,64]
		RM4	4,95	[4,30; 5,62]	4,74	[4,22; 5,24]	5,03	[4,43; 5,69]
	Não monetária	RNM1	6,13	[5,51; 6,81]	6,23	[5,70; 6,76]	6,43	[5,82; 6,99]
		RNM2	6,26	[5,60; 6,91]	6,27	[5,76; 6,82]	6,32	[5,70; 6,96]
		RNM3	7,44	[6,83; 7,95]	7,06	[6,62; 7,54]	7,13	[6,61; 7,63]
		RNM4	5,75	[5,08; 6,40]	5,29	[4,72; 5,86]	5,64	[4,99; 6,26]
		RNM5	6,59	[5,91; 7,17]	6,38	[5,86; 6,87]	6,79	[6,26; 7,31]

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM6	5,48	[4,80; 6,16]	5,31	[4,78; 5,86]	5,28	[4,71; 5,90]
Motivação		VT1	6,71	[6,11; 7,29]	6,51	[6,04; 6,97]	7,09	[6,58; 7,65]
		ER1	6,38	[5,81; 6,97]	6,57	[6,07; 7,07]	6,96	[6,41; 7,49]
		DE1	7,56	[6,98; 8,08]	7,19	[6,69; 7,69]	7,83	[7,35; 8,30]
Desempenho	Alcance de Metas	AM1	7,51	[7,05; 7,98]	7,06	[6,64; 7,48]	7,17	[6,71; 7,60]
		AM2	8,16	[7,82; 8,50]	7,69	[7,29; 8,08]	7,98	[7,58; 8,33]
		AM3	7,51	[7,02; 7,95]	7,79	[7,40; 8,20]	7,31	[6,75; 7,83]
		AM4	8,53	[8,11; 8,92]	8,32	[7,89; 8,67]	8,05	[7,58; 8,48]
		AM5	7,43	[6,88; 7,95]	7,55	[7,11; 7,95]	7,02	[6,49; 7,55]
		AM6	7,90	[7,36; 8,33]	7,73	[7,24; 8,16]	7,68	[7,21; 8,09]
	Reclamações / Conflitos	RC1	4,73	[4,12; 5,37]	3,47	[3,04; 3,91]	3,92	[3,31; 4,54]
		RC2	5,81	[5,09; 6,45]	4,79	[4,30; 5,25]	5,00	[4,39; 5,64]
		RC3	3,93	[3,32; 4,61]	3,42	[2,96; 3,91]	3,91	[3,24; 4,56]
		RC4	4,29	[3,62; 4,96]	4,39	[3,93; 4,93]	4,10	[3,57; 4,63]
		RC5	7,66	[7,20; 8,10]	8,04	[7,65; 8,42]	7,49	[6,97; 8,02]
	Promoções e Aumento	PA1	0,36	[0,24; 0,48]	0,54	[0,38; 0,76]	0,47	[0,34; 0,61]
PA2		0,33	[0,18; 0,51]	0,31	[0,21; 0,43]	0,18	[0,09; 0,27]	
Autopercepção do Desempenho	ATD1	7,61	[7,28; 7,92]	7,69	[7,47; 7,94]	7,65	[7,30; 8,03]	

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Original desta pesquisa.

Na TAB. 7, os itens foram descritos com as médias e os intervalos de confiança através do tempo, sendo considerados os indivíduos da *SE*. Logo, pode-se constatar que:

- **Valores:** os valores *humanitários/idealistas* predominaram, em especial as questões sobre ser mais feliz, estar em paz com as pessoas e ser mais respeitado (hedonismo, harmonia interna); ser mais educado com as pessoas, fazer o bem e dedicar-se mais à família (afeição, afiliação, apego familiar, benevolência) e aprender mais e ser mais responsável pelo que faz (autodireção, desafio). Em *materialismo/pragmático*, as questões sobre segurança e pensar mais antes de agir (racionalidade, pragmatismo) prevaleceram. A questão “pensar mais no dinheiro e nos bens materiais” (materialismo) foi a com menor média. As questões sobre ser mais obediente e mais religioso (*religiosidade*) tiveram médias altas ao longo do tempo.

- **Comprometimento:** as questões que predominaram foram relativas ao comprometimento *instrumental* (destaque para a questão sobre “trabalhar nessa empresa é, na realidade, uma necessidade”) e *normativo* (lealdade e gratidão pela empresa). No comprometimento *afetivo*, as questões em destaque foram sobre gostar de trabalhar nessa empresa, sentir-se uma pessoa de casa e possuir forte senso de integração. O comprometimento *profissional* apresentou as médias mais baixas e “desejar, definitivamente, manter a profissão em que atua” foi a maior média.

- **Recompensa:** as questões *monetárias* apresentaram médias muito baixas, destacando-se aquelas sobre reconhecimento pelo desempenho e satisfação, de forma geral com as recompensas. A questão *não monetária* que se sobressaiu foi relacionada aos relacionamentos no trabalho. As médias sobre salários e benefícios foram muito baixas e as menores.

- **Motivação:** das três questões sobre motivação, a pergunta sobre “disposição para se esforçar no trabalho” se destacou. E a relativa ao “esforço no trabalho que gera realização na vida” foi a com menor média (principalmente no *T2*).

- **Desempenho:** em *alcance de metas*, destacaram-se as questões sobre cumprimento de tarefas nos prazos e responsabilidade pelos resultados no trabalho. As médias em *reclamações/conflitos* foram muito baixas, “orientar colegas a realizar o trabalho” foi a única alta. As médias sobre aumento salarial e mudança de emprego foram muito baixas em *promoções e aumento*. E sobre a *autopercepção do desempenho* foi alta, ao longo do tempo.

TABELA 7 – Apresentação e descrição das variáveis dos construtos da *organização SE*

2ª Ordem	Construtos 1ª Ordem	Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
			Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,28	[8,09; 8,46]	8,12	[7,94; 8,31]	7,96	[7,75; 8,17]
		HH2	7,96	[7,75; 8,16]	7,79	[7,57; 8,01]	7,57	[7,32; 7,81]
		HH3	9,30	[9,16; 9,42]	9,10	[8,96; 9,24]	9,03	[8,86; 9,18]
		HH4	9,03	[8,84; 9,19]	8,78	[8,6; 8,95]	8,81	[8,61; 9,01]
		HH5	9,04	[8,89; 9,18]	8,72	[8,54; 8,88]	8,76	[8,57; 8,95]
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	8,06	[7,83; 8,29]	7,92	[7,70; 8,14]	7,76	[7,52; 8,01]
		AA2	8,87	[8,69; 9,03]	8,55	[8,35; 8,76]	8,47	[8,25; 8,69]
		AA3	9,02	[8,86; 9,16]	8,74	[8,56; 8,92]	8,70	[8,47; 8,89]
		AA4	9,20	[9,06; 9,34]	9,10	[8,94; 9,25]	8,94	[8,77; 9,11]
		AA5	8,14	[7,92; 8,35]	8,07	[7,84; 8,29]	8,09	[7,86; 8,31]
	Autodireção / Desafio	AD1	8,25	[8,04; 8,44]	8,12	[7,92; 8,31]	8,07	[7,83; 8,28]
		AD2	9,34	[9,23; 9,45]	9,05	[8,88; 9,21]	9,05	[8,90; 9,22]
		AD3	9,07	[8,93; 9,20]	8,80	[8,62; 8,97]	8,66	[8,45; 8,84]
		AD4	8,54	[8,38; 8,71]	8,13	[7,95; 8,33]	8,26	[8,05; 8,45]
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	8,78	[8,59; 8,97]	8,43	[8,23; 8,64]	8,52
RP2			8,38	[8,21; 8,56]	8,26	[8,06; 8,46]	8,22	[8,00; 8,42]
RP3			7,65	[7,46; 7,87]	7,56	[7,35; 7,77]	7,37	[7,12; 7,61]
	Materialismo	MA1	5,75	[5,49; 5,99]	5,39	[5,16; 5,63]	5,29	[5,03; 5,59]
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	RO1	7,70	[7,47; 7,91]	7,55	[7,30; 7,78]	7,47	[7,24; 7,71]
		RO2	7,92	[7,69; 8,15]	7,76	[7,49; 8,05]	7,36	[7,05; 7,66]
Comprometimento	Afetivo	CA1	7,17	[6,92; 7,41]	6,87	[6,61; 7,13]	7,01	[6,74; 7,29]
		CA2	6,41	[6,14; 6,68]	6,12	[5,85; 6,41]	6,32	[6,04; 6,61]
		CA3	5,70	[5,42; 5,96]	5,42	[5,12; 5,73]	5,70	[5,39; 6,00]
		CA4	6,13	[5,89; 6,38]	5,71	[5,44; 5,98]	5,99	[5,72; 6,26]

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
	Instrumental	CA5	5,82	[5,49; 6,14]	5,27	[4,91; 5,59]	5,55	[5,21; 5,88]
		CA6	5,56	[5,23; 5,88]	5,17	[4,86; 5,48]	5,75	[5,41; 6,07]
		CI1	7,06	[6,80; 7,32]	7,06	[6,81; 7,30]	7,14	[6,86; 7,42]
		CI2	6,16	[5,85; 6,47]	6,27	[5,96; 6,58]	6,76	[6,45; 7,05]
		CI3	6,17	[5,85; 6,46]	6,57	[6,25; 6,88]	6,88	[6,57; 7,20]
	Normativo	CI4	4,40	[4,14; 4,67]	4,42	[4,15; 4,68]	4,63	[4,35; 4,92]
		CN1	7,91	[7,67; 8,14]	7,57	[7,30; 7,84]	7,91	[7,68; 8,18]
		CN2	6,52	[6,24; 6,81]	6,24	[5,95; 6,52]	6,50	[6,21; 6,78]
		CN3	5,56	[5,27; 5,86]	5,34	[5,07; 5,63]	5,62	[5,28; 5,93]
		CN4	4,05	[3,78; 4,35]	3,95	[3,66; 4,27]	4,22	[3,88; 4,52]
	Profissão	CN5	3,34	[3,07; 3,60]	3,36	[3,06; 3,64]	3,50	[3,20; 3,80]
		CP1	4,92	[4,62; 5,25]	4,83	[4,51; 5,15]	4,47	[4,14; 4,82]
		CP2	5,68	[5,37; 6,00]	5,28	[4,94; 5,59]	5,63	[5,27; 5,97]
		CP3	4,38	[4,07; 4,71]	4,59	[4,28; 4,90]	4,62	[4,28; 4,94]
		CP4	4,87	[4,56; 5,20]	4,47	[4,14; 4,80]	4,93	[4,54; 5,28]
CP5		5,20	[4,89; 5,50]	4,71	[4,38; 5,01]	5,23	[4,88; 5,60]	
Recompensa	Monetária	CP6	5,24	[4,92; 5,55]	4,69	[4,36; 5,02]	5,06	[4,67; 5,43]
		RM1	3,52	[3,26; 3,80]	3,43	[3,16; 3,73]	3,63	[3,35; 3,92]
		RM2	3,03	[2,79; 3,27]	3,10	[2,83; 3,38]	3,33	[3,05; 3,64]
		RM3	4,33	[4,01; 4,63]	3,83	[3,55; 4,14]	4,14	[3,82; 4,45]
	Não monetária	RM4	4,05	[3,78; 4,32]	3,97	[3,66; 4,24]	4,08	[3,78; 4,40]
		RNM1	6,41	[6,09; 6,70]	6,05	[5,75; 6,34]	6,33	[6,00; 6,64]
		RNM2	6,29	[5,99; 6,58]	6,02	[5,73; 6,31]	6,21	[5,91; 6,52]
		RNM3	7,56	[7,31; 7,81]	7,10	[6,84; 7,36]	7,53	[7,24; 7,78]
		RNM4	5,41	[5,10; 5,74]	5,10	[4,77; 5,39]	5,42	[5,09; 5,74]
		RNM5	6,39	[6,12; 6,66]	6,12	[5,83; 6,42]	6,39	[6,08; 6,69]

Construtos		Itens	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM6	4,03	[3,77; 4,31]	4,04	[3,76; 4,33]	4,23	[3,92; 4,52]
Motivação		VT1	6,60	[6,34; 6,86]	6,12	[5,83; 6,41]	6,86	[6,60; 7,13]
		ER1	6,15	[5,87; 6,44]	5,62	[5,33; 5,89]	6,20	[5,90; 6,51]
		DE1	7,31	[7,06; 7,56]	6,75	[6,45; 7,02]	7,21	[6,93; 7,48]
Desempenho	Alcance de Metas	AM1	6,94	[6,71; 7,17]	6,77	[6,53; 7,00]	6,92	[6,64; 7,15]
		AM2	8,47	[8,29; 8,62]	8,35	[8,16; 8,54]	8,54	[8,36; 8,73]
		AM3	7,91	[7,70; 8,12]	7,60	[7,37; 7,85]	7,86	[7,66; 8,09]
		AM4	8,35	[8,15; 8,54]	8,13	[7,89; 8,35]	8,37	[8,15; 8,58]
		AM5	7,12	[6,87; 7,38]	6,98	[6,73; 7,25]	7,09	[6,81; 7,36]
		AM6	7,36	[7,09; 7,63]	7,27	[6,99; 7,54]	7,54	[7,27; 7,83]
	Reclamações / Conflitos	RC1	3,08	[2,85; 3,32]	3,48	[3,21; 3,75]	3,50	[3,22; 3,79]
		RC2	4,23	[3,93; 4,51]	4,42	[4,12; 4,71]	4,72	[4,43; 5,03]
		RC3	3,11	[2,85; 3,37]	3,34	[3,06; 3,64]	3,26	[2,95; 3,55]
		RC4	4,21	[3,94; 4,48]	4,05	[3,78; 4,32]	4,25	[3,98; 4,54]
		RC5	7,36	[7,08; 7,60]	7,14	[6,87; 7,41]	7,19	[6,89; 7,48]
	Promoções e Aumento	PA1	0,29	[0,23; 0,36]	0,21	[0,17; 0,25]	0,27	[0,19; 0,36]
PA2		0,40	[0,32; 0,49]	0,41	[0,32; 0,51]	0,34	[0,26; 0,44]	
Autopercepção do Desempenho	ATD1	8,19	[8,06; 8,32]	7,97	[7,81; 8,12]	8,20	[8,07; 8,32]	

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Original desta pesquisa.

Na TAB. 8, apresentam-se as médias e os intervalos de confiança das variáveis dos construtos das organizações no *Tempo 1*. As tabelas dos *Tempos 2 e 3* encontram-se no Apêndice F e não apresentam significativas alterações em relação aos dados abaixo.

TABELA 8 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização no *Tempo 1*

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE		
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,47	[8,08; 8,85]	8,72	[8,28; 9,10]	8,31	[7,89; 8,70]	8,28	[8,09; 8,46]	
		HH2	7,93	[7,51; 8,31]	8,12	[7,47; 8,65]	8,21	[7,78; 8,59]	7,96	[7,75; 8,16]	
		HH3	9,36	[9,11; 9,57]	9,12	[8,68; 9,50]	9,40	[9,15; 9,62]	9,30	[9,16; 9,42]	
		HH4	9,41	[9,14; 9,63]	8,88	[8,44; 9,28]	8,88	[8,50; 9,23]	9,03	[8,84; 9,19]	
		HH5	9,42	[9,11; 9,67]	8,82	[8,35; 9,25]	9,09	[8,77; 9,35]	9,04	[8,89; 9,18]	
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	8,73	[8,38; 9,09]	7,97	[7,40; 8,50]	8,39	[7,99; 8,77]	8,06	[7,83; 8,29]	
		AA2	9,42	[9,14; 9,64]	8,44	[7,96; 8,9]	8,56	[8,11; 9,00]	8,87	[8,69; 9,03]	
		AA3	9,42	[9,21; 9,62]	8,82	[8,41; 9,20]	8,71	[8,39; 9,04]	9,02	[8,86; 9,16]	
		AA4	9,41	[9,15; 9,63]	8,53	[8,03; 8,96]	9,13	[8,82; 9,4]	9,20	[9,06; 9,34]	
		AA5	8,57	[8,18; 8,91]	7,47	[6,85; 8,07]	8,24	[7,84; 8,66]	8,14	[7,92; 8,35]	
	Autodireção / Desafio	AD1	8,56	[8,20; 8,89]	8,47	[8,03; 8,87]	8,02	[7,55; 8,45]	8,25	[8,04; 8,44]	
		AD2	9,55	[9,33; 9,73]	9,12	[8,77; 9,43]	9,04	[8,77; 9,31]	9,34	[9,23; 9,45]	
		AD3	9,42	[9,16; 9,66]	8,71	[8,25; 9,15]	8,80	[8,49; 9,09]	9,07	[8,93; 9,20]	
		AD4	8,79	[8,46; 9,10]	8,78	[8,44; 9,06]	8,66	[8,34; 8,96]	8,54	[8,38; 8,71]	
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	8,85	[8,46; 9,23]	7,63	[7,01; 8,22]	8,48	[8,06; 8,87]	8,78	[8,59; 8,97]
			RP2	8,75	[8,40; 9,07]	7,79	[7,24; 8,34]	8,26	[7,84; 8,63]	8,38	[8,21; 8,56]
RP3			8,29	[7,90; 8,61]	7,35	[6,75; 7,96]	7,79	[7,34; 8,21]	7,65	[7,46; 7,87]	
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	MA1	6,05	[5,54; 6,54]	5,88	[5,26; 6,50]	5,70	[5,15; 6,23]	5,75	[5,49; 5,99]	
		RO1	8,72	[8,33; 9,07]	6,84	[6,24; 7,43]	7,83	[7,38; 8,28]	7,70	[7,47; 7,91]	
Comprometimento	Afetivo	RO2	8,43	[7,98; 8,84]	5,22	[4,37; 6,07]	7,48	[6,88; 8,09]	7,92	[7,69; 8,15]	
		CA1	8,74	[8,38; 9,10]	7,82	[7,37; 8,24]	7,18	[6,62; 7,73]	7,17	[6,92; 7,41]	
		CA2	7,85	[7,38; 8,31]	7,38	[6,91; 7,91]	6,72	[6,12; 7,25]	6,41	[6,14; 6,68]	
		CA3	7,09	[6,59; 7,57]	6,53	[5,96; 7,09]	5,84	[5,23; 6,48]	5,70	[5,42; 5,96]	
		CA4	7,88	[7,40; 8,34]	6,84	[6,28; 7,37]	6,07	[5,51; 6,60]	6,13	[5,89; 6,38]	

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE		
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95%¹	Média	I.C - 95%¹	Média	I.C - 95%¹	Média	I.C - 95%¹	
Instrumental	CA	CA5	7,24	[6,69; 7,77]	4,94	[4,28; 5,62]	4,84	[4,09; 5,56]	5,82	[5,49; 6,14]	
		CA6	7,46	[6,89; 7,97]	6,99	[6,37; 7,56]	5,56	[4,89; 6,18]	5,56	[5,23; 5,88]	
		CI1	6,53	[5,97; 7,09]	6,59	[6,00; 7,18]	6,42	[5,79; 7,05]	7,06	[6,80; 7,32]	
		CI2	6,38	[5,77; 6,93]	5,88	[5,16; 6,54]	6,48	[5,76; 7,16]	6,16	[5,85; 6,47]	
		CI3	4,55	[3,89; 5,16]	5,60	[4,77; 6,37]	4,81	[4,17; 5,42]	6,17	[5,85; 6,46]	
		CI4	5,13	[4,47; 5,79]	4,00	[3,38; 4,6]	4,43	[3,88; 5,04]	4,40	[4,14; 4,67]	
	Normativo	CN	CN1	9,15	[8,85; 9,43]	8,16	[7,69; 8,57]	7,44	[6,96; 7,95]	7,91	[7,67; 8,14]
			CN2	8,52	[8,07; 8,89]	7,44	[6,81; 8,00]	6,89	[6,22; 7,52]	6,52	[6,24; 6,81]
			CN3	7,28	[6,73; 7,81]	6,44	[5,81; 7,03]	5,43	[4,82; 6,02]	5,56	[5,27; 5,86]
			CN4	7,00	[6,43; 7,55]	4,74	[4,00; 5,50]	4,74	[4,02; 5,38]	4,05	[3,78; 4,35]
			CN5	5,51	[4,87; 6,13]	3,68	[3,00; 4,41]	3,46	[2,90; 4,10]	3,34	[3,07; 3,60]
	Profissão	CP	CP1	4,17	[3,60; 4,79]	4,69	[3,97; 5,46]	4,13	[3,49; 4,82]	4,92	[4,62; 5,25]
			CP2	6,66	[5,99; 7,34]	6,24	[5,54; 6,87]	6,06	[5,34; 6,77]	5,68	[5,37; 6,00]
			CP3	4,29	[3,59; 5,00]	4,24	[3,53; 4,94]	3,55	[2,94; 4,15]	4,38	[4,07; 4,71]
			CP4	5,79	[5,11; 6,49]	4,44	[3,78; 5,19]	4,51	[3,81; 5,22]	4,87	[4,56; 5,20]
CP5			6,83	[6,20; 7,47]	5,25	[4,60; 5,96]	5,38	[4,66; 6,10]	5,20	[4,89; 5,50]	
CP6			6,24	[5,48; 6,95]	4,56	[3,87; 5,28]	4,78	[4,07; 5,54]	5,24	[4,92; 5,55]	
Recompensa	Monetária	RM1	5,38	[4,80; 5,90]	4,28	[3,65; 4,96]	3,84	[3,27; 4,44]	3,52	[3,26; 3,80]	
		RM2	4,94	[4,34; 5,50]	3,71	[3,10; 4,32]	3,40	[2,87; 3,97]	3,03	[2,79; 3,27]	
		RM3	6,84	[6,22; 7,47]	5,14	[4,47; 5,80]	3,85	[3,24; 4,50]	4,33	[4,01; 4,63]	
		RM4	7,08	[6,61; 7,56]	5,89	[5,31; 6,48]	4,95	[4,30; 5,62]	4,05	[3,78; 4,32]	
	Não monetária	RNM	RNM1	7,93	[7,44; 8,43]	6,85	[6,23; 7,49]	6,13	[5,51; 6,81]	6,41	[6,09; 6,70]
			RNM2	7,69	[7,24; 8,13]	7,03	[6,38; 7,66]	6,26	[5,60; 6,91]	6,29	[5,99; 6,58]
			RNM3	8,51	[8,12; 8,88]	8,22	[7,77; 8,60]	7,44	[6,83; 7,95]	7,56	[7,31; 7,81]
			RNM4	7,83	[7,35; 8,33]	6,84	[6,29; 7,43]	5,75	[5,08; 6,40]	5,41	[5,10; 5,74]
			RNM5	8,54	[8,12; 8,96]	7,45	[6,90; 7,96]	6,59	[5,91; 7,17]	6,39	[6,12; 6,66]

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM6	6,93	[6,39; 7,52]	6,59	[5,98; 7,17]	5,48	[4,80; 6,16]	4,03	[3,77; 4,31]
Motivação		VT1	8,99	[8,72; 9,27]	7,47	[6,94; 7,97]	6,71	[6,11; 7,29]	6,60	[6,34; 6,86]
		ER1	8,63	[8,22; 9,00]	7,13	[6,54; 7,69]	6,38	[5,81; 6,97]	6,15	[5,87; 6,44]
		DE1	9,25	[9,00; 9,50]	7,97	[7,46; 8,4]	7,56	[6,98; 8,08]	7,31	[7,06; 7,56]
Desempenho	Alcance de Metas	AM1	8,34	[7,97; 8,69]	7,46	[7,02; 7,89]	7,51	[7,05; 7,98]	6,94	[6,71; 7,17]
		AM2	8,90	[8,65; 9,16]	8,63	[8,31; 8,97]	8,16	[7,82; 8,50]	8,47	[8,29; 8,62]
		AM3	8,27	[7,77; 8,69]	8,39	[8,05; 8,72]	7,51	[7,02; 7,95]	7,91	[7,70; 8,12]
		AM4	9,22	[8,94; 9,46]	8,59	[8,22; 8,93]	8,53	[8,11; 8,92]	8,35	[8,15; 8,54]
		AM5	7,92	[7,48; 8,30]	7,32	[6,70; 7,92]	7,43	[6,88; 7,95]	7,12	[6,87; 7,38]
		AM6	7,34	[6,71; 7,90]	6,66	[5,99; 7,31]	7,90	[7,36; 8,33]	7,36	[7,09; 7,63]
	Reclamações / Conflitos	RC1	3,54	[3,06; 4,04]	3,74	[3,19; 4,40]	4,73	[4,12; 5,37]	3,08	[2,85; 3,32]
		RC2	4,98	[4,36; 5,59]	4,84	[4,22; 5,42]	5,81	[5,09; 6,45]	4,23	[3,93; 4,51]
		RC3	2,67	[2,23; 3,16]	3,42	[2,74; 4,19]	3,93	[3,32; 4,61]	3,11	[2,85; 3,37]
		RC4	4,09	[3,49; 4,70]	4,58	[4,02; 5,16]	4,29	[3,62; 4,96]	4,21	[3,94; 4,48]
		RC5	8,17	[7,67; 8,62]	6,98	[6,29; 7,61]	7,66	[7,20; 8,10]	7,36	[7,08; 7,60]
	Promoções e Aumento	PA1	0,62	[0,43; 0,82]	0,28	[0,16; 0,40]	0,36	[0,24; 0,48]	0,29	[0,23; 0,36]
PA2		0,43	[0,30; 0,57]	0,35	[0,22; 0,50]	0,33	[0,18; 0,51]	0,40	[0,32; 0,49]	
Autopercepção do Desempenho		ATD1	8,14	[7,84; 8,44]	7,71	[7,36; 8,02]	7,61	[7,28; 7,92]	8,19	[8,06; 8,32]

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Original desta pesquisa.

Com base nos dados apresentados nas tabelas anteriores, percebe-se que os valores *humanitários/idealistas* prevalecem, principalmente na organização MC. O valor mais baixo, em todas as organizações, é o *materialismo*, seguido dos valores relacionados à *religiosidade/obediência*.

Quanto ao tipo de comprometimento, o *afetivo* é o que apresenta médias mais altas em todas as organizações (na MC, a maior média, e na SE a menor). Em seguida, o *normativo*, com médias mais altas na MC e mais baixas na TE e SE. Seguindo essa ordem, vem o *instrumental*, com médias mais altas na SE; e o *profissional*, com médias mais altas na MC.

Com relação às recompensas *monetárias*, as maiores médias são relacionadas ao reconhecimento recebido pelo desempenho e as menores relativas a salário (para esse requisito, na MC e na PP, as médias são um pouco mais altas). Quanto às médias das recompensas *não monetárias*, as mais altas foram sobre relacionamentos no trabalho, seguida do aprendizado que o trabalho proporciona. E a média mais baixa nesse grupo foi relativa a benefícios, em todas as organizações, nos três tempos, sendo na SE a mais baixa.

No grupo sobre *motivação*, a maior média foi relativa à pergunta sobre disposição para se esforçar no trabalho. A MC apresentou a maior média e a SE a menor.

Sobre *desempenho*, no grupo *alcance de metas*, as questões sobre cumprimento das tarefas nos prazos estabelecidos e reconhecimento pela responsabilidade nos resultados do trabalho foram as maiores médias (mais alto na MC). Em *reclamações/conflitos*, “orientar os colegas sobre como realizar o trabalho corretamente” foi o único item com média alta, os demais – reclamações pelo trabalho, realizar tarefas diferentes do que foi orientado pelo chefe, fazer tarefas de um jeito diferente e conflitos profissionais – foram baixos. Em *promoções e aumento*, todas as médias foram baixas, sendo a questão sobre aumento salarial da MC a mais alta entre as organizações. Na questão sobre *autopercepção de desempenho*, a MC também apresentou média mais alta e a TE tenuamente mais baixa.

4.2 Análise fatorial exploratória

Os construtos *Humanitário/Idealista*, *Materialista/Pragmático*, *Comprometimento*, *Recompensa*, *Motivação* e *Desempenho* são construtos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores).

Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das

variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais (MINGOTI, 2007).

Para os construtos de primeira ordem, a Análise Fatorial Exploratória tem o objetivo de verificar a necessidade de excluir algum item (pergunta) dos construtos que não esteja contribuindo com a formação dos índices, uma vez que, segundo Hair Junior *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos construtos, pois, ao não contribuírem de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

A TAB. 9 apresenta a análise fatorial exploratória para cada construto. Portanto, pode-se observar que quatro itens apresentaram cargas fatoriais menores que 0,50 e por isso foram eliminados: CP1 (“Eu escolheria outra profissão se me pagassem o que eu ganho hoje”), CP3 (“Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual”), AM6 (“Procura seu chefe para tirar dúvidas sobre seu trabalho”) e RC5 (“Orienta seus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente”).

TABELA 9 – Análise Fatorial Exploratória para os construtos de 1ª ordem

Construtos		Itens	Modelo Completo				Modelo Final			
2ª Ordem	1ª Ordem		CF	Com.	Peso	I.C - 95% ¹	CF	Com.	Peso	I.C - 95% ¹
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH3	0,81	0,65	0,32	[0,31; 0,34]	0,81	0,65	0,32	[0,31; 0,34]
		HH4	0,76	0,57	0,30	[0,29; 0,32]	0,76	0,57	0,30	[0,29; 0,32]
		HH5	0,73	0,54	0,29	[0,28; 0,31]	0,73	0,54	0,29	[0,28; 0,31]
		HH2	0,62	0,38	0,25	[0,23; 0,26]	0,62	0,38	0,25	[0,23; 0,26]
		HH1	0,59	0,35	0,24	[0,22; 0,25]	0,59	0,35	0,24	[0,22; 0,25]
	Afeição / Afiliação / Apego fam. / Benevolência	AA2	0,83	0,68	0,31	[0,30; 0,32]	0,83	0,68	0,31	[0,30; 0,32]
		AA3	0,81	0,66	0,30	[0,29; 0,32]	0,81	0,66	0,30	[0,29; 0,32]
		AA4	0,73	0,53	0,27	[0,26; 0,29]	0,73	0,53	0,27	[0,26; 0,29]
		AA1	0,64	0,40	0,24	[0,22; 0,25]	0,64	0,40	0,24	[0,22; 0,25]
		AA5	0,63	0,39	0,23	[0,22; 0,25]	0,63	0,39	0,23	[0,22; 0,25]
	Autodireção / Desafio	AD4	0,80	0,64	0,36	[0,34; 0,37]	0,80	0,64	0,36	[0,34; 0,37]
		AD3	0,76	0,58	0,34	[0,32; 0,35]	0,76	0,58	0,34	[0,32; 0,35]
		AD2	0,75	0,56	0,33	[0,32; 0,35]	0,75	0,56	0,33	[0,32; 0,35]
		AD1	0,68	0,46	0,30	[0,29; 0,32]	0,68	0,46	0,30	[0,29; 0,32]
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP3	0,80	0,64	0,45	[0,43; 0,47]	0,80	0,64	0,45
RP2			0,79	0,63	0,44	[0,43; 0,46]	0,79	0,63	0,44	[0,43; 0,46]
RP1			0,72	0,51	0,40	[0,39; 0,42]	0,72	0,51	0,40	[0,39; 0,42]
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	RO1	0,84	0,71	0,59	[0,58; 0,60]	0,84	0,71	0,59	[0,58; 0,60]
		RO2	0,84	0,71	0,59	[0,58; 0,60]	0,84	0,71	0,59	[0,58; 0,60]
Comprometimento	Afetivo	CA1	0,87	0,76	0,22	[0,22; 0,23]	0,87	0,76	0,22	[0,22; 0,23]
		CA4	0,83	0,69	0,21	[0,21; 0,22]	0,83	0,69	0,21	[0,21; 0,22]
		CA2	0,83	0,68	0,21	[0,21; 0,22]	0,83	0,68	0,21	[0,21; 0,22]
		CA6	0,81	0,66	0,21	[0,20; 0,21]	0,81	0,66	0,21	[0,20; 0,21]
		CA3	0,76	0,58	0,19	[0,19; 0,20]	0,76	0,58	0,19	[0,19; 0,20]

Construtos		Itens	Modelo Completo				Modelo Final			
2ª Ordem	1ª Ordem		CF	Com.	Peso	I.C - 95% ¹	CF	Com.	Peso	I.C - 95% ¹
		CA5	0,75	0,56	0,19	[0,19; 0,20]	0,75	0,56	0,19	[0,19; 0,20]
	Instrumental	CI1	0,74	0,55	0,39	[0,37; 0,41]	0,74	0,55	0,39	[0,37; 0,40]
		CI2	0,73	0,54	0,38	[0,37; 0,40]	0,73	0,54	0,38	[0,37; 0,40]
		CI3	0,72	0,52	0,37	[0,36; 0,39]	0,72	0,52	0,37	[0,36; 0,39]
		CI4	0,56	0,32	0,29	[0,27; 0,32]	0,56	0,32	0,29	[0,27; 0,32]
	Normativo	CN3	0,81	0,65	0,29	[0,28; 0,30]	0,81	0,65	0,29	[0,28; 0,30]
		CN4	0,79	0,62	0,28	[0,27; 0,29]	0,79	0,62	0,28	[0,27; 0,29]
		CN2	0,77	0,60	0,28	[0,27; 0,28]	0,77	0,60	0,28	[0,27; 0,28]
		CN5	0,71	0,51	0,25	[0,24; 0,26]	0,71	0,51	0,25	[0,24; 0,26]
		CN1	0,65	0,43	0,23	[0,22; 0,24]	0,65	0,43	0,23	[0,22; 0,24]
	Profissão	CP5	0,90	0,82	0,29	[0,29; 0,30]	0,91	0,83	0,30	[0,30; 0,31]
		CP6	0,89	0,79	0,29	[0,28; 0,30]	0,90	0,80	0,30	[0,29; 0,30]
		CP2	0,84	0,70	0,27	[0,27; 0,28]	0,84	0,71	0,28	[0,27; 0,28]
		CP4	0,81	0,66	0,26	[0,26; 0,27]	0,82	0,68	0,27	[0,27; 0,28]
		CP1	-0,24	0,06	-0,08	[-0,1; -0,05]	-	-	-	-
		CP3	-0,21	0,04	-0,07	[-0,09; -0,04]	-	-	-	-
	Monetária	RM1	0,86	0,74	0,31	[0,31; 0,32]	0,86	0,74	0,31	[0,31; 0,32]
		RM4	0,85	0,72	0,31	[0,30; 0,32]	0,85	0,72	0,31	[0,30; 0,32]
		RM2	0,82	0,67	0,30	[0,29; 0,31]	0,82	0,67	0,30	[0,29; 0,31]
		RM3	0,79	0,62	0,29	[0,28; 0,29]	0,79	0,62	0,29	[0,28; 0,29]
Recompensa	Monetária	RNM1	0,83	0,69	0,23	[0,22; 0,23]	0,83	0,69	0,23	[0,22; 0,23]
		RNM2	0,82	0,67	0,22	[0,22; 0,23]	0,82	0,67	0,22	[0,22; 0,23]
	Não Monetária	RNM4	0,80	0,64	0,22	[0,21; 0,22]	0,80	0,64	0,22	[0,21; 0,22]
		RNM5	0,79	0,63	0,22	[0,21; 0,22]	0,79	0,63	0,22	[0,21; 0,22]
		RNM3	0,75	0,56	0,20	[0,20; 0,21]	0,75	0,56	0,20	[0,20; 0,21]
		RNM6	0,70	0,50	0,19	[0,19; 0,20]	0,70	0,50	0,19	[0,19; 0,20]

Construtos		Itens	Modelo Completo				Modelo Final			
2ª Ordem	1ª Ordem		CF	Com.	Peso	I.C - 95% ¹	CF	Com.	Peso	I.C - 95% ¹
Desempenho	Alcance de Metas	AM4	0,78	0,60	0,30	[0,28; 0,31]	0,78	0,61	0,31	[0,30; 0,32]
		AM3	0,73	0,54	0,28	[0,27; 0,29]	0,74	0,55	0,29	[0,28; 0,31]
		AM1	0,70	0,49	0,27	[0,25; 0,28]	0,70	0,49	0,28	[0,26; 0,29]
		AM5	0,68	0,46	0,26	[0,25; 0,27]	0,68	0,47	0,27	[0,25; 0,28]
		AM2	0,65	0,42	0,25	[0,23; 0,26]	0,65	0,42	0,25	[0,24; 0,27]
		AM6	0,34	0,11	0,13	[0,10; 0,15]	-	-	-	-
	Reclamações / Conflitos	RC1	0,75	0,57	0,38	[0,36; 0,40]	0,78	0,61	0,41	[0,39; 0,43]
		RC3	0,71	0,50	0,36	[0,34; 0,38]	0,73	0,53	0,38	[0,37; 0,40]
		RC2	0,67	0,44	0,34	[0,32; 0,36]	0,67	0,45	0,35	[0,33; 0,38]
		RC4	0,56	0,32	0,29	[0,26; 0,31]	0,55	0,30	0,29	[0,26; 0,32]
		RC5	0,37	0,14	0,19	[0,15; 0,22]	-	-	-	-
Promoções e Aumento	PA1	0,73	0,53	0,69	[0,67; 0,70]	0,73	0,53	0,69	[0,67; 0,70]	
	PA2	0,73	0,53	0,69	[0,67; 0,70]	0,73	0,53	0,69	[0,67; 0,70]	

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Original desta pesquisa.

Para analisar a qualidade e validade dos construtos de primeira ordem, foi verificada a validade convergente, confiabilidade e dimensionalidade. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), sendo que valores entre 0,4-0,5 também são aceitos para alcançar a validação (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus; Vinzi e Chatelin (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que valores entre 0,6-0,7 são considerados admissíveis (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério da Análise Paralela (HOYLE; DUVALL, 2004), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto. Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a proporção da variância dos dados, que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que, quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

A TAB. 10 apresenta os resultados para a validade e qualidade dos construtos. Logo, pode-se destacar que:

- Todos os construtos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- A maioria dos construtos apresentaram valores de Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) maiores que 0,60, com exceção dos construtos RO (Religiosidade / Obediência) e PA (Promoções e Aumento). Contudo o construto RO, apesar de apresentar um AC menor que 0,60, apresentou um CC maior que 0,70; e o construto PA, apesar de apresentar um AC menor que 0,60, apresentou um CC muito próximo de 0,60; portanto, pode-se considerar que os construtos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Em todos os construtos, o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50.
- Pelo critério de Retas Paralelas, todos os construtos foram unidimensionais.

TABELA 10 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos

Construto	Itens	AVE ¹	AC ²	CC ³	KMO ⁴	Dim ⁵
HH	5	0,50	0,73	0,77	0,76	1
AA	5	0,53	0,76	0,79	0,81	1
AD	4	0,56	0,73	0,77	0,76	1
RP	3	0,59	0,65	0,73	0,65	1
RO	2	0,71	0,58	0,74	0,50	1
CA	6	0,65	0,89	0,87	0,87	1
CI	4	0,48	0,64	0,71	0,70	1
CN	5	0,56	0,80	0,80	0,75	1
CP	4	0,75	0,89	0,88	0,82	1
RM	4	0,69	0,84	0,84	0,75	1
RNM	6	0,61	0,87	0,86	0,85	1
AM	5	0,51	0,75	0,77	0,80	1
RC	4	0,47	0,62	0,71	0,68	1
PA	2	0,53	0,11	0,59	0,50	1

Legenda: ¹ Variância Extraída, ² Alfa de Cronbach, ³ Confiabilidade Composta, ⁴ Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin, ⁵ Dimensionalidade.

Fonte: Original desta pesquisa.

4.3 Comparação dos indicadores

A TAB. 11 apresenta a comparação dos indicadores entre as organizações ao longo do tempo. Avaliando-a, pode-se observar em relação aos construtos pesquisados:

- **Valor:**

- *Humanitário/Idealista* (HI): a MC apresentou a maior média em todos os tempos; a TE apresentou a menor no T2 e T3; e a média da SE diminuiu um pouco ao longo do tempo.

- *Materialista/Pragmático* (MP): a MC apresentou a maior média nos três tempos; a PP teve médias um pouco mais baixas no T1 e T3; e a TE e SE no T2.

- *Religioso/Obediente* (RO): a maior média, ao longo do tempo, foi da MC e a menor, da PP.

Ao observar as empresas ao longo do tempo, observa-se que não houve diferenças significativas.

- **Comprometimento:**

- *Afetivo* (CA): ao longo do tempo, a MC apresentou as maiores médias, seguida da PP e a TE; a SE teve as menores médias. Não houve diferenças significativas ao longo do tempo.

- *Instrumental* (CI): a SE teve as maiores médias no *T1* e *T3* e elas aumentaram ao longo do tempo; a PP teve as menores.

- *Normativo* (CN): a MC apresentou as maiores médias e a SE as menores.

- *Profissional* (CP): em todos os tempos, a MC apresentou as maiores médias. No *T1*, a PP teve as menores; e no *T2* e *T3*, a SE. Não houve diferenças significativas ao longo do tempo.

▪ **Recompensa:**

- *Monetárias* (RM): em todos os tempos, a MC apresentou a maior média e a SE, a menor.

- *Não monetárias* (RNM): o resultado deste agrupamento foi o mesmo do item anterior. Não houve diferenças significativas ao longo do tempo no construto Recompensa.

▪ **Motivação**

- *Vontade de Trabalhar* (VT); *Esforço de Realização* (ER); *Disposição para Esforçar* (DE): as médias da MC foram as mais altas e as da SE as mais baixas. Não houve diferenças significativas ao longo do tempo, com exceção da SE, que apresentou médias maiores no *T1* e *T3*, se comparado ao *T2*, principalmente no item *DE*.

▪ **Desempenho**

- *Alcance de Metas* (AM): nos três tempos, a MC apresentou a maior média e a SE, a menor.

- *Reclamações/Conflitos* (RC): em todos os tempos, a TE apresentou a maior média. No *T1*, a SE apresentou a menor média; no *T2*, a PP; e no *T3*, a MC.

- *Promoções/Aumento* (PA): no *T1* e *T2*, a MC apresentou maiores médias; no *T3*, a SE. A PP apresentou as menores médias em todos os tempos. As médias da MC e da PP caíram levemente ao longo do tempo.

- *Autopercepção de Desempenho* (ATD): no *T1*, a SE apresentou as maiores médias e no *T2* e *T3*, a MC. A TE apresentou as menores médias nos três tempos. Não houve diferenças significativas no construto Desempenho ao longo do tempo.

TABELA 11 – Comparação dos indicadores entre as empresas ao longo do tempo

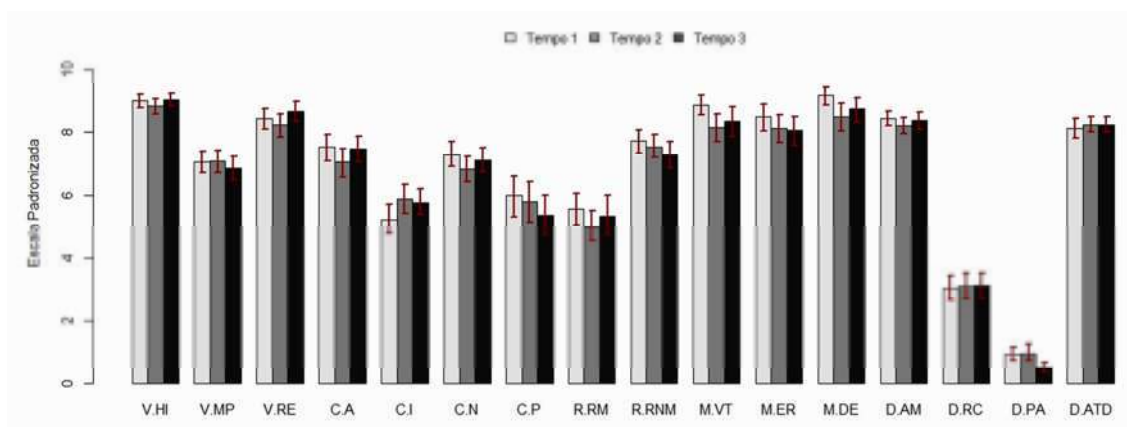
Construtos	Indicadores	Empresas	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
			Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
Valor	HI	MC	9,00	[8,77; 9,20]	8,82	[8,58; 9,06]	9,04	[8,85; 9,22]
		PP	8,47	[8,11; 8,79]	8,32	[7,94; 8,65]	8,27	[8,01; 8,52]
		TE	8,58	[8,33; 8,82]	8,26	[8,00; 8,50]	8,12	[7,81; 8,43]
		SE	8,66	[8,54; 8,77]	8,39	[8,25; 8,54]	8,33	[8,18; 8,48]
	MP	MC	7,06	[6,69; 7,38]	7,07	[6,72; 7,41]	6,85	[6,52; 7,18]
		PP	6,19	[5,65; 6,72]	6,38	[5,98; 6,74]	5,97	[5,51; 6,40]
		TE	6,54	[6,17; 6,91]	6,32	[5,97; 6,68]	6,28	[5,91; 6,65]
		SE	6,63	[6,45; 6,80]	6,32	[6,13; 6,50]	6,24	[6,03; 6,44]
	RE	MC	8,44	[8,09; 8,74]	8,24	[7,84; 8,60]	8,67	[8,36; 8,96]
		PP	5,70	[5,04; 6,39]	5,86	[5,28; 6,52]	5,46	[4,74; 6,11]
		TE	7,42	[6,94; 7,93]	6,80	[6,27; 7,29]	7,05	[6,56; 7,54]
		SE	7,55	[7,34; 7,75]	7,38	[7,15; 7,62]	7,14	[6,89; 7,41]
Comprometimento	CA	MC	7,53	[7,08; 7,90]	7,05	[6,59; 7,51]	7,48	[7,05; 7,90]
		PP	6,50	[6,03; 6,95]	6,62	[6,16; 7,06]	6,32	[5,89; 6,72]
		TE	5,70	[5,16; 6,21]	5,64	[5,16; 6,09]	5,72	[5,25; 6,23]
		SE	5,77	[5,53; 6,01]	5,36	[5,10; 5,60]	5,68	[5,42; 5,96]
	CI	MC	5,24	[4,79; 5,73]	5,89	[5,47; 6,33]	5,79	[5,35; 6,20]
		PP	5,13	[4,58; 5,69]	5,57	[5,15; 6,02]	5,41	[4,86; 5,95]
		TE	5,13	[4,62; 5,65]	4,96	[4,51; 5,42]	5,97	[5,52; 6,42]
		SE	5,61	[5,39; 5,82]	5,74	[5,51; 5,95]	6,04	[5,81; 6,28]
	CN	MC	7,29	[6,86; 7,66]	6,82	[6,45; 7,20]	7,12	[6,74; 7,50]
		PP	5,77	[5,22; 6,24]	6,08	[5,63; 6,47]	5,77	[5,29; 6,20]
		TE	5,19	[4,69; 5,73]	5,00	[4,56; 5,47]	5,32	[4,90; 5,79]
		SE	5,07	[4,85; 5,29]	4,86	[4,61; 5,07]	5,14	[4,89; 5,38]
CP	MC	6,00	[5,34; 6,65]	5,79	[5,18; 6,38]	5,37	[4,73; 5,97]	
	PP	4,59	[3,94; 5,28]	5,63	[4,99; 6,28]	5,32	[4,69; 5,94]	
	TE	4,66	[3,96; 5,37]	4,12	[3,58; 4,69]	4,23	[3,65; 4,76]	
	SE	4,72	[4,43; 5,01]	4,21	[3,90; 4,53]	4,68	[4,33; 5,04]	
Recompensa	RM	MC	5,57	[5,03; 6,12]	5,02	[4,55; 5,54]	5,35	[4,74; 5,93]
		PP	4,13	[3,57; 4,68]	4,75	[4,17; 5,28]	4,31	[3,85; 4,80]
		TE	3,34	[2,77; 3,92]	3,48	[2,99; 4,01]	4,15	[3,61; 4,73]
		SE	3,00	[2,76; 3,25]	2,85	[2,59; 3,09]	3,09	[2,80; 3,36]
	RNM	MC	7,72	[7,34; 8,07]	7,54	[7,14; 7,90]	7,27	[6,79; 7,70]
		PP	6,89	[6,43; 7,30]	6,97	[6,50; 7,43]	7,21	[6,73; 7,63]
		TE	5,92	[5,32; 6,48]	5,71	[5,23; 6,22]	5,91	[5,38; 6,44]
		SE	5,68	[5,45; 5,91]	5,35	[5,11; 5,60]	5,67	[5,41; 5,93]
Motivação	VT	MC	8,88	[8,53; 9,16]	8,16	[7,69; 8,59]	8,36	[7,90; 8,81]
		PP	7,19	[6,60; 7,73]	7,14	[6,54; 7,69]	7,45	[6,92; 7,95]
		TE	6,34	[5,68; 6,96]	6,12	[5,60; 6,66]	6,77	[6,12; 7,33]
		SE	6,22	[5,94; 6,51]	5,69	[5,38; 6,01]	6,51	[6,21; 6,81]

Construtos	Indicadores	Empresas	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
			Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
Desempenho	ER	MC	8,48	[8,08; 8,89]	8,12	[7,65; 8,54]	8,07	[7,58; 8,53]
		PP	6,81	[6,19; 7,44]	6,74	[6,14; 7,35]	6,36	[5,58; 7,05]
		TE	5,98	[5,24; 6,65]	6,19	[5,61; 6,76]	6,62	[6,06; 7,23]
		SE	5,72	[5,43; 6,01]	5,13	[4,82; 5,45]	5,78	[5,44; 6,13]
	DE	MC	9,16	[8,89; 9,44]	8,51	[8,04; 8,91]	8,74	[8,36; 9,11]
		PP	7,75	[7,27; 8,27]	7,62	[7,11; 8,08]	7,66	[7,09; 8,18]
		TE	7,28	[6,62; 7,87]	6,88	[6,31; 7,44]	7,59	[7,03; 8,10]
		SE	7,01	[6,73; 7,28]	6,38	[6,08; 6,70]	6,90	[6,58; 7,22]
	AM	MC	8,44	[8,19; 8,65]	8,21	[7,94; 8,46]	8,38	[8,10; 8,66]
		PP	7,95	[7,63; 8,26]	7,76	[7,35; 8,12]	7,90	[7,51; 8,25]
		TE	7,65	[7,25; 7,99]	7,47	[7,12; 7,81]	7,30	[6,93; 7,66]
		SE	7,60	[7,42; 7,77]	7,39	[7,20; 7,55]	7,60	[7,42; 7,77]
	RC	MC	3,06	[2,65; 3,48]	3,10	[2,68; 3,55]	3,13	[2,68; 3,58]
		PP	3,42	[2,95; 3,87]	3,08	[2,72; 3,49]	3,35	[2,95; 3,78]
		TE	4,09	[3,58; 4,61]	3,28	[2,95; 3,59]	3,56	[3,09; 4,10]
		SE	2,87	[2,67; 3,09]	3,09	[2,86; 3,30]	3,19	[2,97; 3,43]
	PA	MC	0,92	[0,71; 1,14]	0,95	[0,71; 1,24]	0,51	[0,37; 0,67]
		PP	0,55	[0,42; 0,70]	0,48	[0,33; 0,65]	0,37	[0,23; 0,50]
		TE	0,60	[0,44; 0,78]	0,76	[0,56; 1,01]	0,58	[0,45; 0,72]
		SE	0,60	[0,51; 0,69]	0,53	[0,44; 0,63]	0,53	[0,42; 0,64]
ATD	MC	8,14	[7,80; 8,46]	8,25	[8,02; 8,47]	8,25	[8,00; 8,51]	
	PP	7,71	[7,39; 8,02]	7,91	[7,65; 8,16]	7,73	[7,37; 8,04]	
	TE	7,61	[7,32; 7,90]	7,69	[7,44; 7,95]	7,65	[7,28; 7,99]	
	SE	8,19	[8,06; 8,31]	7,97	[7,82; 8,12]	8,20	[8,06; 8,32]	

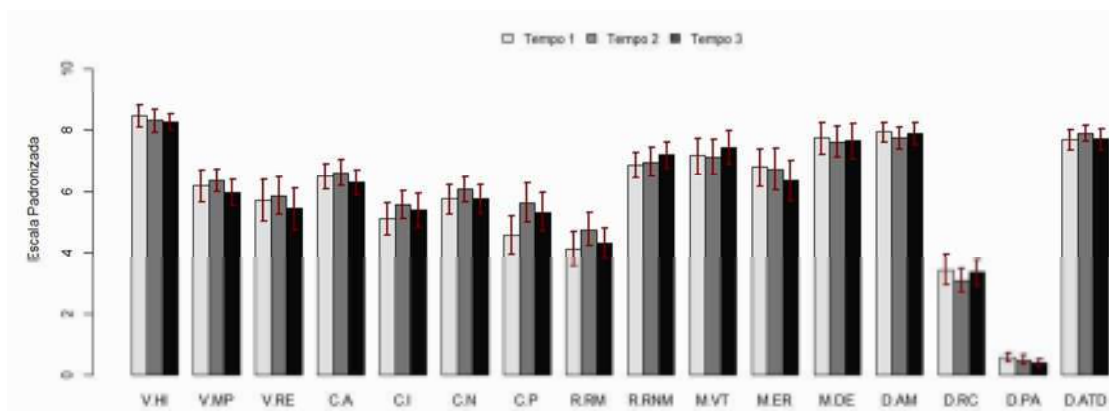
¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Original desta pesquisa.

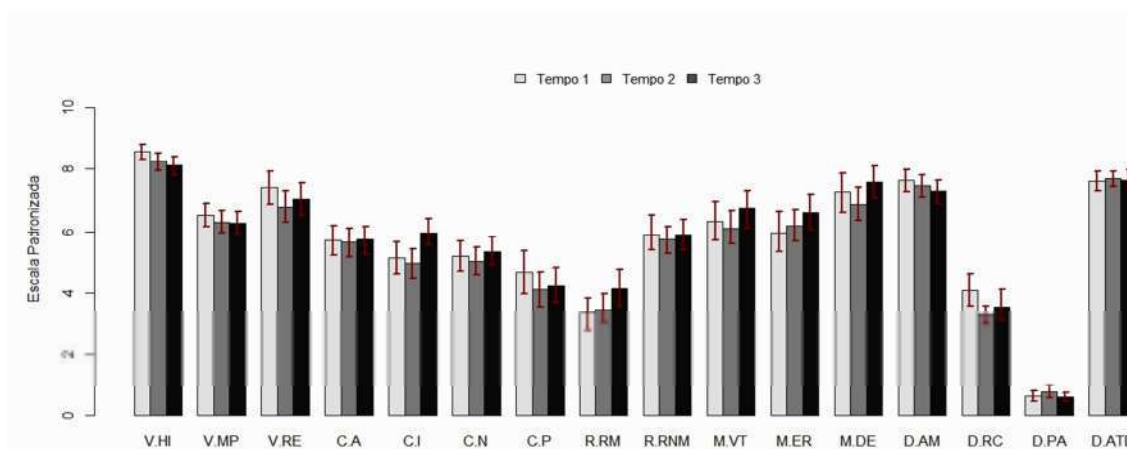
Os GRÁF. 1, 2, 3 e 4, com intervalos de 95% para a média, apresentam todos os construtos das quatro organizações nos três tempos. Eles mostram que, ao longo do tempo, em nenhuma organização houve alguma mudança realmente significativa nas médias dos construtos pesquisados.

GRÁFICO 1 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da MC em $T1$, $T2$ e $T3$ 

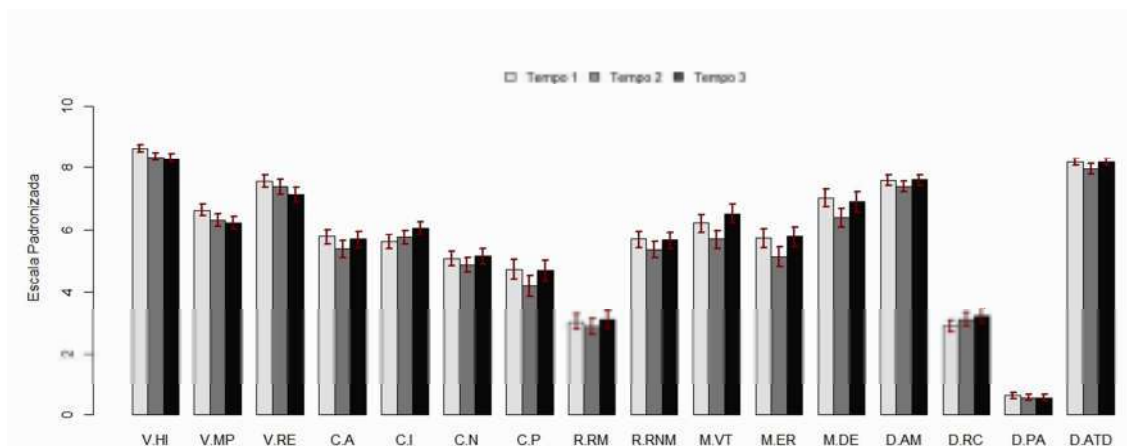
Fonte: Original desta pesquisa.

GRÁFICO 2 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da PP em $T1$, $T2$ e $T3$ 

Fonte: Original desta pesquisa.

GRÁFICO 3 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da TE em $T1$, $T2$ e $T3$ 

Fonte: Original desta pesquisa.

GRÁFICO 4 – Gráfico de barras com intervalos de 95% para o erro da SE em $T1$, $T2$ e $T3$ 

Fonte: Original desta pesquisa.

4.4 Modelagem de equações estruturais

4.4.1 Modelo de Mensuração (*Outer Model*)

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

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados. As variáveis com pesos não significativos foram excluídas, pois não contribuíram de forma relevante para a formação da variável latente.

O modelo de mensuração inicial encontra-se no Apêndice G. Nele pode-se observar que os construtos CI, RC e PA apresentaram pesos não significativos e cargas fatoriais muito baixas para todas as empresas em todos os tempos. Por esse motivo, eles foram retirados do modelo. A TAB. 12 apresenta o modelo de mensuração final, destacando-se que, de maneira geral, os resultados foram satisfatórios, uma vez que grande parte dos construtos apresentou pesos significativos e cargas fatoriais acima de 0,50.

O construto *valor* apresentou certa instabilidade entre as organizações, ao longo do tempo, sendo que:

- Na MC, o peso do item MP deixou de ser significativo nos tempos 2 e 3.

- Na PP, o item HI passou a ter impacto negativo na formação do construto valor nos tempos 2 e 3, porém, de forma não significativa. O mesmo aconteceu com o item RE no tempo 2. Nesses dois itens, no tempo 2, a carga fatorial foi negativa.

- A TE, no item HI, apresentou um peso significativo apenas para o tempo 3. No item MP, o peso não foi significativo no tempo 2, e o item RE passou a ter impacto positivo na formação do construto valor no tempo 3. Além disso, no item RE, as cargas fatoriais foram menores que 0,50 nos tempos 1 e 2.

- A SE apresentou todos os pesos significativos e todas cargas fatoriais acima de 0,50.

TABELA 12 – Modelo de mensuração

Empresa	Construtos	Tempo-1			Tempo-2			Tempo-3				
		Peso	Valor-p	CF	Peso	Valor-p	CF	Peso	Valor-p	CF		
MC	Valor	HI	0,49	0,000	0,89	0,52	0,001	0,90	0,60	0,000	0,88	
		MP	0,31	0,004	0,73	0,26	0,208	0,70	0,23	0,129	0,56	
		RE	0,39	0,000	0,85	0,44	0,013	0,81	0,46	0,000	0,74	
	Recompensa	RM	0,47	0,000	0,89	0,42	0,000	0,85	0,52	0,000	0,93	
		RNM	0,61	0,000	0,94	0,68	0,000	0,94	0,55	0,000	0,94	
	Motivação	VT	0,41	0,000	0,88	0,38	0,000	0,91	0,43	0,000	0,86	
		ER	0,43	0,000	0,82	0,36	0,000	0,82	0,35	0,000	0,81	
		DE	0,34	0,000	0,82	0,40	0,000	0,91	0,39	0,000	0,90	
	Comprometimento.	CA	0,41	0,000	0,91	0,43	0,000	0,88	0,50	0,000	0,93	
		CN	0,41	0,000	0,91	0,43	0,000	0,88	0,43	0,000	0,90	
		CP	0,31	0,000	0,79	0,33	0,000	0,75	0,23	0,000	0,65	
	Desempenho	AM	0,65	0,001	0,75	0,90	0,000	0,97	0,70	0,000	0,89	
		ATD	0,67	0,000	0,77	0,27	0,343	0,47	0,49	0,030	0,76	
	PP	Valor	HI	0,28	0,133	0,80	-0,71	0,125	-0,34	0,25	0,531	0,68
			MP	0,54	0,017	0,94	1,09	0,022	0,55	0,81	0,077	0,97
RE			0,34	0,114	0,80	-0,48	0,304	-0,33	0,08	0,875	0,54	
Recompensa		RM	0,57	0,000	0,91	0,53	0,000	0,90	0,44	0,018	0,70	
		RNM	0,54	0,000	0,90	0,57	0,000	0,91	0,76	0,000	0,91	
Motivação		VT	0,51	0,000	0,87	0,43	0,000	0,86	0,43	0,000	0,87	
		ER	0,36	0,000	0,83	0,40	0,000	0,75	0,39	0,000	0,85	
		DE	0,31	0,000	0,84	0,38	0,000	0,87	0,34	0,000	0,85	
Comprometimento.		CA	0,45	0,000	0,88	0,57	0,000	0,87	0,45	0,000	0,87	
		CN	0,41	0,000	0,82	0,33	0,000	0,75	0,43	0,000	0,87	
		CP	0,37	0,000	0,73	0,41	0,000	0,62	0,34	0,000	0,70	

Empresa	Construtos	Tempo-1			Tempo-2			Tempo-3			
		Peso	Valor-p	CF	Peso	Valor-p	CF	Peso	Valor-p	CF	
TE	Desempenho	AM	0,49	0,093	0,64	0,51	0,000	0,90	0,92	0,024	0,94
		ATD	0,78	0,004	0,88	0,58	0,000	0,93	0,34	0,390	0,41
	Valor	HI	0,45	0,288	0,68	0,67	0,117	0,89	0,34	0,042	0,83
		MP	0,84	0,050	0,93	0,58	0,116	0,83	0,58	0,007	0,91
		RE	-0,27	0,544	0,32	-0,19	0,721	0,43	0,25	0,214	0,74
	Recompensa	RM	0,55	0,000	0,93	0,47	0,000	0,93	0,49	0,000	0,92
		RNM	0,53	0,000	0,92	0,59	0,000	0,95	0,58	0,000	0,94
	Motivação	VT	0,37	0,000	0,92	0,37	0,000	0,94	0,40	0,000	0,89
		ER	0,44	0,000	0,91	0,36	0,000	0,93	0,37	0,000	0,89
		DE	0,30	0,000	0,84	0,35	0,000	0,92	0,36	0,000	0,88
	Comprometimento.	CA	0,42	0,000	0,90	0,44	0,000	0,93	0,50	0,000	0,91
		CN	0,41	0,000	0,85	0,39	0,000	0,90	0,42	0,000	0,90
CP		0,36	0,000	0,75	0,32	0,000	0,75	0,29	0,000	0,58	
Desempenho	AM	0,69	0,000	0,88	0,67	0,000	0,89	0,66	0,000	0,89	
	ATD	0,52	0,001	0,77	0,50	0,000	0,80	0,51	0,000	0,80	
SE	Valor	HI	0,42	0,000	0,81	0,28	0,002	0,77	0,42	0,000	0,87
		MP	0,32	0,002	0,71	0,26	0,049	0,72	0,43	0,000	0,85
		RE	0,53	0,000	0,82	0,65	0,000	0,92	0,34	0,000	0,78
	Recompensa	RM	0,46	0,000	0,87	0,48	0,000	0,86	0,49	0,000	0,88
		RNM	0,64	0,000	0,93	0,64	0,000	0,92	0,62	0,000	0,92
	Motivação	VT	0,38	0,000	0,92	0,38	0,000	0,90	0,38	0,000	0,89
		ER	0,38	0,000	0,90	0,37	0,000	0,88	0,39	0,000	0,90
		DE	0,35	0,000	0,90	0,36	0,000	0,91	0,34	0,000	0,90
	Comprometimento.	CA	0,47	0,000	0,92	0,44	0,000	0,91	0,43	0,000	0,92
		CN	0,38	0,000	0,89	0,38	0,000	0,89	0,38	0,000	0,92
		CP	0,32	0,000	0,74	0,33	0,000	0,77	0,33	0,000	0,79
	Desempenho	AM	0,72	0,000	0,89	0,75	0,000	0,90	0,83	0,000	0,94
ATD		0,49	0,000	0,74	0,46	0,000	0,70	0,35	0,002	0,61	

Fonte: Original desta pesquisa.

Percebe-se, pois, que alguns itens relacionados ao construto *valor*, em alguns tempos, apresentaram instabilidade nas organizações, com exceção da organização SE. A explicação para isso pode ser fruto de uma compreensão das questões, de forma diferente, por indivíduos distintos, ou seja, pode estar relacionado a uma fragilidade do grupo de perguntas relacionadas a valor. E observa-se o impacto maior nas amostras menores (MC, PP e TE).

A TAB. 13 apresenta a análise da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos do modelo de mensuração final. Portanto, pode-se destacar que em todas as organizações e em todos os tempos:

- Todos os construtos apresentaram índice de confiabilidade (CC) acima de 0,60, evidenciando assim a confiabilidade dos construtos. Porém, na PP, no tempo 2, o construto valor apresentou CC de 0,01. Isso aconteceu devido ao fato de dois itens do mesmo construto terem apresentado cargas fatoriais negativas, o que impossibilita esse tipo de interpretação.

- Todos os construtos foram unidimensionais.

- Todos os construtos apresentaram AVE superior a 0,40, indicando validação convergente.

- De acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante para os construtos analisados, pois as variâncias compartilhadas foram maiores que as AVEs.

TABELA 13 – Validação do modelo de mensuração

Empresa	Tempo	Itens de Validação	Valor	Recompensa	Motivação	Comprometimento	Desempenho
MC	1	AVE	0,68	0,84	0,71	0,76	0,58
		Maior VC	0,49	0,39	0,28	0,31	0,39
		CC	0,87	0,91	0,88	0,91	0,73
	2	AVE	0,65	0,81	0,78	0,71	0,58
		Maior VC	0,53	0,45	0,29	0,22	0,40
		CC	0,85	0,89	0,91	0,88	0,71
	3	AVE	0,54	0,87	0,73	0,70	0,69
		Maior VC	0,35	0,41	0,27	0,40	0,51
		CC	0,78	0,93	0,89	0,87	0,81
PP	1	AVE	0,72	0,82	0,71	0,66	0,59
		Maior VC	0,56	0,39	0,27	0,21	0,43
		CC	0,88	0,90	0,88	0,85	0,74
	2	AVE	0,18	0,82	0,68	0,57	0,84
		Maior VC	0,15	0,43	0,23	0,12	0,61
		CC	0,01	0,90	0,87	0,80	0,91
	3	AVE	0,57	0,66	0,74	0,67	0,53
		Maior VC	0,52	0,45	0,27	0,20	0,46
		CC	0,79	0,79	0,89	0,86	0,66
TE	1	AVE	0,48	0,86	0,80	0,70	0,68
		Maior VC	0,46	0,29	0,37	0,13	0,56
		CC	0,71	0,92	0,92	0,87	0,81
	2	AVE	0,56	0,88	0,86	0,75	0,72
		Maior VC	0,49	0,50	0,26	0,14	0,48

Empresa	Tempo	Itens de Validação	Valor	Recompensa	Motivação	Comprometimento	Desempenho
		CC	0,78	0,94	0,95	0,90	0,84
		AVE	0,69	0,87	0,78	0,66	0,72
	3	Maior VC	0,58	0,33	0,36	0,13	0,45
		CC	0,87	0,93	0,92	0,85	0,84
		AVE	0,61	0,82	0,82	0,73	0,67
	1	Maior VC	0,52	0,54	0,43	0,34	0,50
		CC	0,82	0,90	0,93	0,89	0,80
		AVE	0,65	0,79	0,81	0,74	0,65
SE	2	Maior VC	0,58	0,44	0,33	0,27	0,42
		CC	0,85	0,88	0,93	0,90	0,79
		AVE	0,69	0,81	0,81	0,77	0,63
	3	Maior VC	0,58	0,47	0,32	0,29	0,39
		CC	0,87	0,89	0,93	0,91	0,76

Fonte: Original desta pesquisa.

4.4.2 Modelo Estrutural (Inner Model)

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

O modelo de mensuração e o modelo estrutural foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Squares*). Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS (*Partial Least Squares*) uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância.

Para verificar a qualidade do ajuste, foram utilizados o R^2 e o GoF. O R^2 representa, em uma escala de 0 a 100, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que, quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que, quanto mais próximo de 100%, melhor o ajuste (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

A TAB. 14 apresenta o modelo estrutural para as quatro empresas, nos três tempos. Em seguida, a TAB. 15 apresenta a comparação dos coeficientes e dos pesos entre os tempos

e a TAB. 16, a comparação dos coeficientes e dos pesos entre as empresas. Avaliando essas três tabelas, pode-se destacar que na:

- **Organização MC**

- **Motivação:** Houve influência positiva e significativa do valor sobre a motivação nos tempos 1 e 3. Além disso, não houve diferença significativa entre os tempos. Houve influência positiva e significativa da recompensa sobre a motivação em todos os tempos.

- **Comprometimento:** Houve influência positiva e significativa da recompensa e da motivação sobre o comprometimento em todos os tempos.

- **Desempenho:** Houve influência positiva e significativa do comprometimento sobre o desempenho em todos os tempos.

- **Recompensa:** Houve influência positiva e significativa do desempenho sobre a recompensa nos tempos 1 e 2.

Além disso, não houve diferença significativa entre os tempos em nenhum dos construtos. Conforme representado na FIG. 8, na *organização MC* não houve uma relação de influência em apenas dois momentos: *valor sobre motivação*, no tempo 2 e *desempenho sobre recompensa*, no tempo 3, não representando alterações expressivas nas relações de influência nessa organização ao longo do tempo.

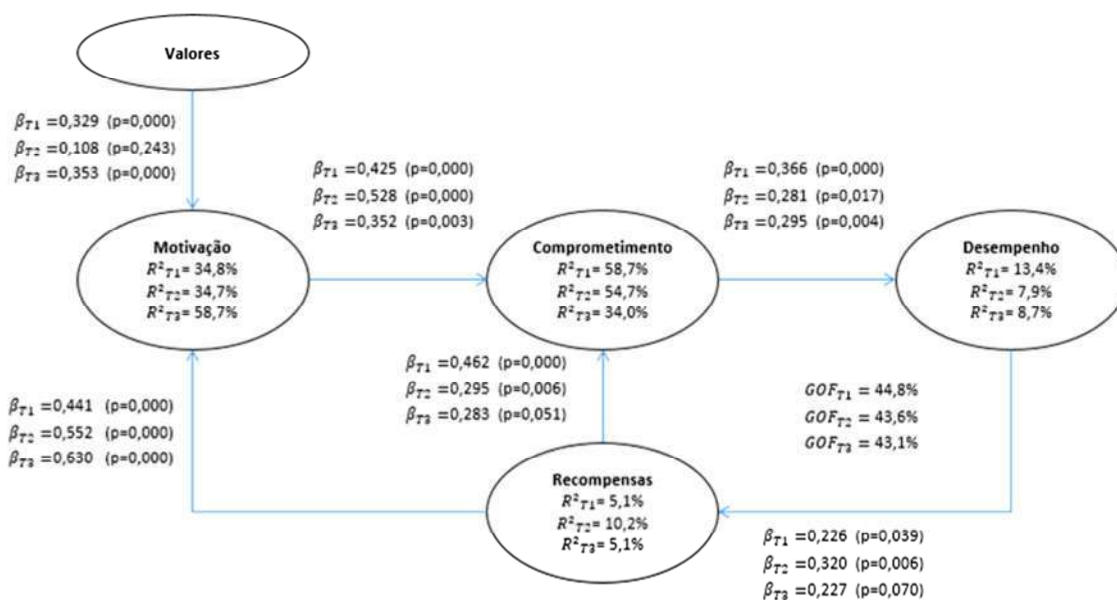


FIGURA 8 – Modelo para a empresa MC nos tempos 1, 2 e 3

Fonte: Original desta pesquisa.

▪ Organização PP

- **Motivação:** Não houve influência significativa do valor sobre a motivação em nenhum tempo tampouco diferença significativa entre os tempos. Além disso, não houve diferença significativa da mesma entre os tempos. Houve influência positiva e significativa da recompensa sobre a motivação nos tempos 1 e 2. E, no tempo 2, a influência da recompensa foi significativamente maior que nos tempos 1 e 3.

- **Comprometimento:** Houve influência positiva e significativa da recompensa e da motivação sobre o comprometimento em todos os tempos, nesse construto.

- **Desempenho:** Houve influência positiva e significativa do comprometimento sobre o desempenho nos tempos 1 e 2. Além disso, não houve diferença significativa da mesma entre os tempos.

- **Recompensa:** Houve influência positiva e significativa do desempenho sobre a recompensa nos tempos 1 e 2. Além disso, não houve diferença significativa da mesma entre os tempos.

Com base nos dados acima e na FIG. 9, observa-se, na *organização PP*, que em nenhum tempo houve influência significativa do *valor* sobre a *motivação* e, no tempo 3, três relações de influência não foram significativas.

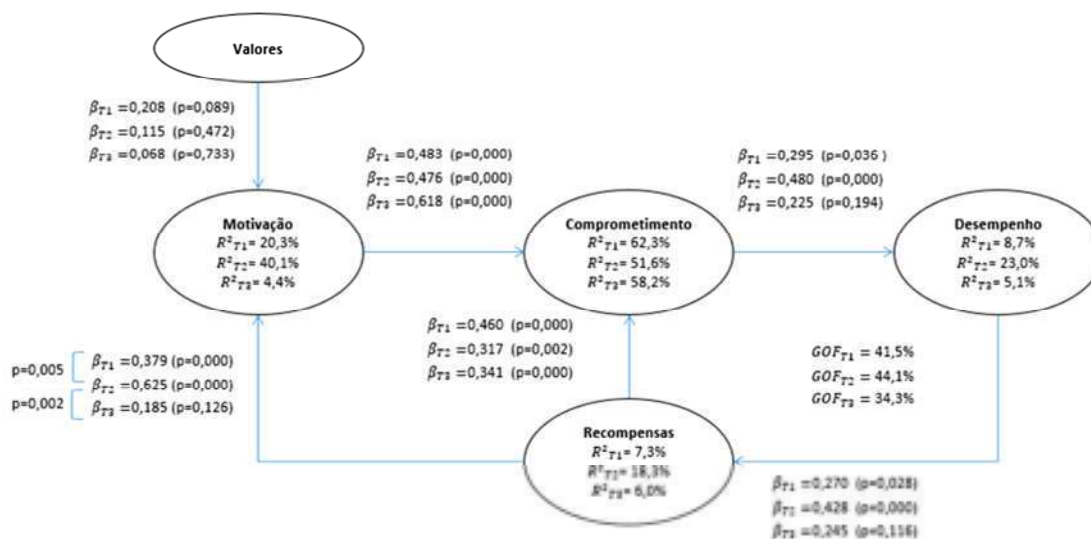


FIGURA 9 – Modelo para a empresa PP nos tempos 1, 2 e 3

Fonte: Original desta pesquisa.

▪ Organização TE

- **Motivação:** Não houve influência significativa do valor sobre a motivação em nenhum tempo. Além disso, não houve diferença significativa entre os tempos. Houve

influência positiva e significativa da recompensa sobre a motivação em todos os tempos. E não houve diferença significativa da mesma entre os tempos.

- **Comprometimento:** Houve influência positiva e significativa da recompensa sobre o comprometimento em todos os tempos. No tempo 2, a influência da recompensa foi significativamente menor que nos tempos 1 e 3. Porém, essa diferença pode ter sido artificialmente causada pela modificação dos pesos de recompensa entre os tempos 1 e 2. Houve influência positiva e significativa da motivação sobre o comprometimento nos tempos 2 e 3. Além disso, no tempo 2 a influência da recompensa foi significativamente maior que nos tempos 1 e 3. Contudo, essa diferença pode ter sido artificialmente causada pela modificação dos pesos de motivação entre os tempos 1 e 2.

- **Desempenho:** Houve influência positiva e significativa do comprometimento sobre o desempenho em todos os tempos. Além disso, não houve diferença significativa da mesma entre os tempos.

- **Recompensa:** Houve influência positiva e significativa do desempenho sobre a recompensa em todos os tempos. Além disso, não houve diferença significativa da mesma entre os tempos.

Com base na FIG. 10 e nos dados descritos acima, observa-se, na *organização TE*, que em nenhum tempo houve influência significativa do *valor* sobre a *motivação* e, no tempo 1, não houve relação significativa da *motivação* sobre o *comprometimento*. Nos demais casos, confirmou-se a influência significativa entre os construtos pesquisados.

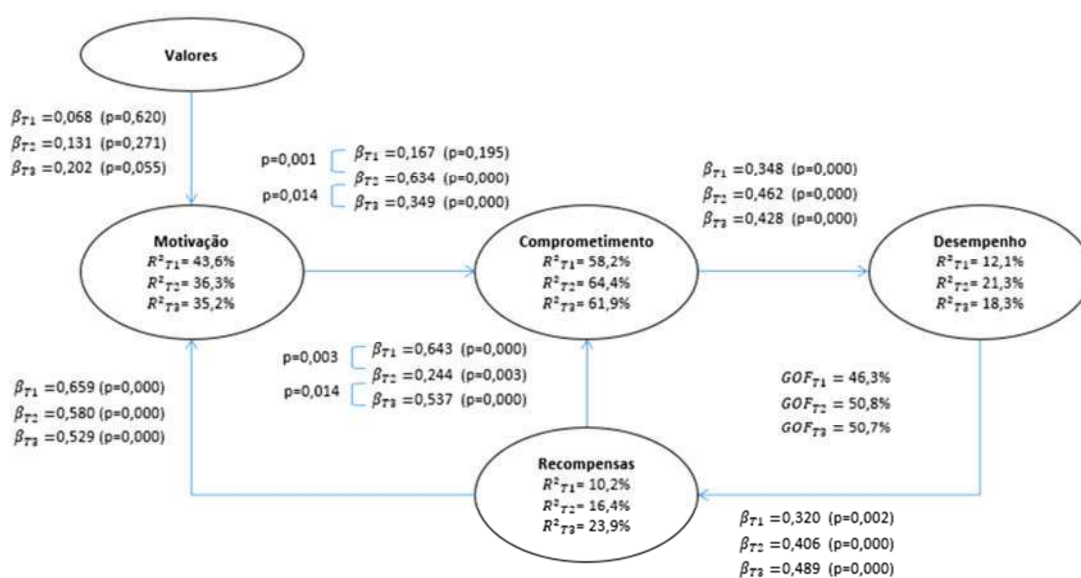


FIGURA 10 – Modelo para a empresa *TE* nos tempos 1, 2 e 3

Fonte: Original desta pesquisa.

- **Organização SE**

- **Motivação:** Houve influência positiva e significativa do valor sobre a motivação em todos os tempos. Houve influência positiva e significativa da recompensa sobre a motivação em todos os tempos. Além disso, não houve diferença significativa entre os tempos entre os construtos acima.

- **Comprometimento:** Houve influência positiva e significativa da recompensa e da motivação sobre o comprometimento em todos os tempos. E não houve diferença significativa entre os tempos.

- **Desempenho:** Houve influência positiva e significativa do comprometimento sobre o desempenho em todos os tempos. Além disso, não houve diferença significativa entre os tempos.

- **Recompensa:** Houve influência positiva e significativa do desempenho sobre a recompensa em todos os tempos. Ademais, não houve diferença significativa entre os tempos.

A FIG. 11 e os dados mencionados relativos à SE confirmam a influência significativa entre todos os construtos pesquisados nessa organização.

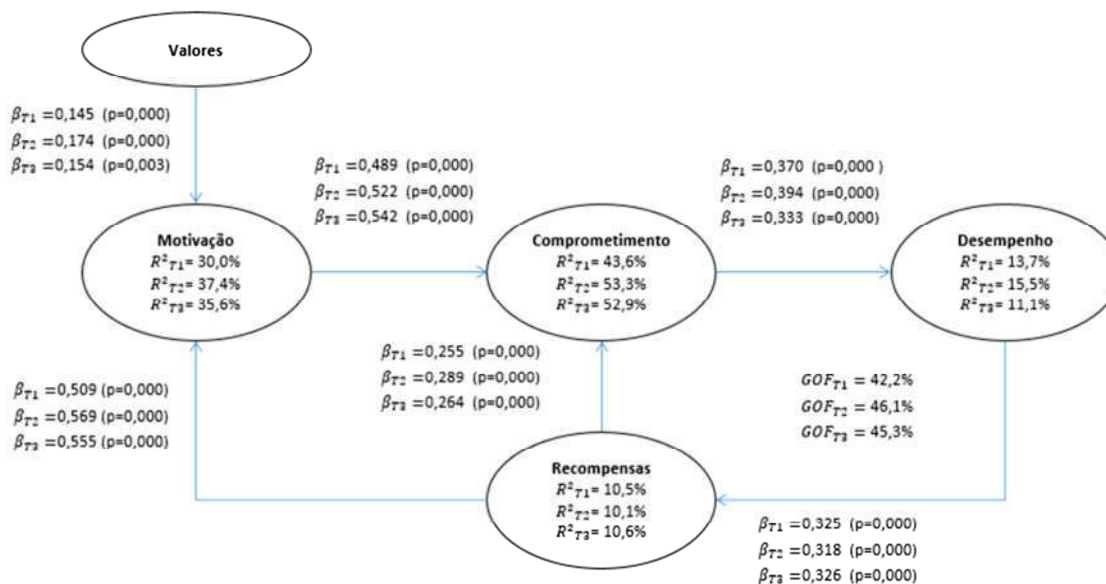


FIGURA 11 – Modelo para a empresa SE nos tempos 1, 2 e 3

Fonte: Original desta pesquisa.

Acrescenta-se, em relação aos tempos pesquisados, nas quatro organizações:

▪ **Tempo 1**

- Não houve diferenças significativas entre os coeficientes das empresas MC x PP, MC x SE e PP x SE.

- As empresas MC e TE apresentaram diferenças significativas nos coeficientes, sendo que a influência da recompensa sobre o comprometimento foi significativamente maior na empresa TE e a influência da motivação sobre o comprometimento foi significativamente maior na empresa MC. Porém essa diferença pode ter sido artificialmente causada pela modificação dos pesos de recompensa entre as empresas MC e TE.

- As empresas PP e TE apresentaram diferenças significativas nos coeficientes, sendo que a influência da recompensa sobre a motivação foi maior na empresa TE e a influência da motivação sobre o comprometimento foi maior na empresa PP.

- As empresas TE e SE apresentaram diferenças significativas nos coeficientes, sendo que a influência da recompensa sobre o comprometimento foi significativamente maior na empresa TE e a influência da motivação sobre o comprometimento foi significativamente maior na empresa SE.

▪ **Tempo 2**

- Não houve diferenças significativas entre os coeficientes das empresas.

▪ **Tempo 3**

- As empresas MC e PP apresentaram diferenças significativas nos coeficientes, sendo que a influência da recompensa sobre a motivação foi maior na empresa MC.

- As empresas PP e TE apresentaram diferenças significativas nos coeficientes, sendo que a influência da recompensa sobre a motivação foi maior na empresa TE e a influência da motivação sobre o comprometimento foi maior na empresa PP.

- As empresas PP e SE apresentaram diferenças significativas nos coeficientes, sendo que a influência da recompensa sobre a motivação foi maior para a empresa SE.

- As empresas TE e SE apresentaram diferenças significativas nos coeficientes, sendo que a influência da recompensa sobre o comprometimento foi significativamente maior na empresa TE e a influência da motivação sobre o comprometimento foi significativamente maior na empresa SE. Porém, essa diferença pode ter sido artificialmente causada pela modificação dos pesos de comprometimento entre as empresas TE e SE.

TABELA 14 – Modelo estrutural

Empresa	Variáveis		Tempo-1		Tempo-2		Tempo-3	
	Dependente	Independente	β	Valor-p	β	Valor-p	β	Valor-p
MC	Motivação	Valor	0,329	0,000	0,108	0,243	0,353	0,000
		Recompensa	0,441	0,000	0,552	0,000	0,630	0,000
	Comprometimento	Recompensa	0,462	0,000	0,295	0,006	0,283	0,051
		Motivação	0,425	0,000	0,528	0,000	0,352	0,003
	Desempenho	Comprometimento	0,366	0,000	0,281	0,017	0,295	0,004
Recompensa	Desempenho	0,226	0,039	0,320	0,006	0,227	0,070	
PP	Motivação	Valor	0,208	0,089	0,115	0,472	0,068	0,733
		Recompensa	0,379	0,000	0,625	0,000	0,185	0,126
	Comprometimento	Recompensa	0,460	0,000	0,317	0,002	0,341	0,000
		Motivação	0,483	0,000	0,476	0,000	0,618	0,000
	Desempenho	Comprometimento	0,295	0,036	0,480	0,000	0,225	0,194
Recompensa	Desempenho	0,270	0,028	0,428	0,000	0,245	0,116	
TE	Motivação	Valor	0,068	0,620	0,131	0,271	0,202	0,055
		Recompensa	0,659	0,000	0,580	0,000	0,529	0,000
	Comprometimento	Recompensa	0,643	0,000	0,244	0,003	0,537	0,000
		Motivação	0,167	0,195	0,634	0,000	0,349	0,000
	Desempenho	Comprometimento	0,348	0,000	0,462	0,000	0,428	0,000
Recompensa	Desempenho	0,320	0,002	0,406	0,000	0,489	0,000	
SE	Motivação	Valor	0,145	0,000	0,174	0,000	0,154	0,003
		Recompensa	0,509	0,000	0,569	0,000	0,555	0,000
	Comprometimento	Recompensa	0,255	0,000	0,289	0,000	0,264	0,000
		Motivação	0,489	0,000	0,522	0,000	0,542	0,000
	Desempenho	Comprometimento	0,370	0,000	0,394	0,000	0,333	0,000
Recompensa	Desempenho	0,325	0,000	0,318	0,000	0,326	0,000	

Fonte: Original desta pesquisa.

TABELA 15 – Comparação dos coeficientes e dos pesos entre os tempos

Variáveis		MP			PP			TE			SE		
Coeficientes do modelo estrutural		T1 x T2	T1 x T3	T2 x T3	T1 x T2	T1 x T3	T2 x T3	T1 x T2	T1 x T3	T2 x T3	T1 x T2	T1 x T3	T2 x T3
Dependente	Independente												
Motivação	Valor	0,080	0,843	0,056	0,636	0,535	0,854	0,732	0,428	0,667	0,617	0,899	0,752
	Recompensa	0,367	0,081	0,497	0,050	0,192	0,002	0,451	0,249	0,639	0,265	0,419	0,818
Comprometimento	Recompensa	0,236	0,278	0,945	0,290	0,366	0,859	0,003	0,471	0,014	0,623	0,896	0,697
	Motivação	0,399	0,599	0,237	0,960	0,279	0,310	0,001	0,256	0,014	0,612	0,415	0,770
Desempenho	Comprometo	0,558	0,594	0,933	0,251	0,737	0,175	0,398	0,546	0,788	0,740	0,632	0,409
Recompensa	Desempenho	0,554	0,997	0,584	0,324	0,891	0,307	0,520	0,250	0,535	0,925	0,986	0,917
Pesos do modelo de mensuração													
Valor	Humanitário/Idealista	0,892	0,400	0,646	0,037	0,943	0,118	0,713	0,812	0,520	0,310	0,962	0,235
	Materialista/Pragmático	0,808	0,631	0,907	0,285	0,581	0,679	0,657	0,600	0,999	0,695	0,389	0,209
	Religioso	0,810	0,631	0,914	0,102	0,586	0,408	0,914	0,262	0,497	0,451	0,168	0,037
Recompensa	Rec. Monetária	0,362	0,241	0,053	0,572	0,514	0,629	0,018	0,055	0,491	0,703	0,367	0,534
	Rec. Não Monetária	0,292	0,188	0,017	0,645	0,100	0,141	0,103	0,181	0,784	0,897	0,587	0,439
Motivação	Vontade trabalhar	0,410	0,677	0,231	0,488	0,489	0,952	0,974	0,589	0,450	0,905	0,717	0,796
	Esforço/Realização	0,288	0,221	0,739	0,616	0,581	0,961	0,017	0,134	0,563	0,651	0,688	0,402
	Disposição para esforçar	0,294	0,401	0,773	0,331	0,682	0,546	0,175	0,221	0,719	0,273	0,806	0,187
Comprometimento	Compr. Afetivo	0,655	0,051	0,156	0,121	0,991	0,154	0,706	0,129	0,137	0,234	0,095	0,563
	Compr. Normativo	0,683	0,714	0,987	0,321	0,718	0,255	0,624	0,960	0,472	0,839	0,944	0,876
	Comprom. Profissão	0,750	0,190	0,146	0,685	0,656	0,518	0,412	0,317	0,613	0,578	0,750	0,797
Desempenho	Alcance Metas	0,344	0,835	0,476	0,959	0,341	0,239	0,904	0,878	0,956	0,694	0,228	0,422
	Auto Desemp	0,217	0,511	0,551	0,403	0,324	0,521	0,922	0,971	0,942	0,789	0,290	0,440

TABELA 16 – Comparação dos coeficientes e dos pesos entre as empresas

Variáveis		Tempo-1						Tempo-2						Tempo-3					
Coeficientes do modelo estrutural		MC x	MC x	MC x	PP x	PP x	TE x	MC x	MC x	MC x	PP x	PP x	TE x	MC x	MC x	MC x	PP x	PP x	TE x
Dependente	Independente	PP	TE	SE	TE	SE	SE	PP	TE	SE	TE	SE	SE	PP	TE	SE	TE	SE	SE
Motivação	Valor	0,384	0,430	0,740	0,441	0,565	0,476	0,970	0,887	0,453	0,937	0,599	0,655	0,149	0,252	0,068	0,517	0,560	0,670
	Recompensa	0,625	0,277	0,429	0,020	0,164	0,078	0,572	0,801	0,849	0,690	0,568	0,885	0,000	0,342	0,420	0,012	0,001	0,794
Comprometimento	Recompensa	0,989	0,003	0,747	0,226	0,106	0,001	0,884	0,694	0,955	0,560	0,807	0,625	0,754	0,133	0,867	0,138	0,486	0,006
	Motivação	0,626	0,006	0,717	0,048	0,960	0,004	0,716	0,355	0,952	0,196	0,709	0,237	0,097	0,982	0,089	0,047	0,519	0,073
Desempenho	Comprometimento	0,632	0,674	0,825	0,745	0,582	0,858	0,223	0,210	0,316	0,895	0,481	0,500	0,710	0,322	0,745	0,238	0,458	0,416
Recompensa	Desempenho	0,788	0,989	0,945	0,751	0,640	0,963	0,515	0,544	0,987	0,874	0,395	0,399	0,927	0,111	0,406	0,160	0,549	0,158
Pesos do modelo de mensuração																			
Valor	Humanitário/Idealista	0,174	0,681	0,484	0,720	0,538	0,898	0,003	0,742	0,230	0,034	0,001	0,178	0,320	0,172	0,182	0,818	0,460	0,611
	Materialista/Pragmático	0,255	0,164	0,781	0,552	0,378	0,080	0,072	0,468	0,993	0,408	0,012	0,267	0,171	0,170	0,210	0,631	0,156	0,420
	Religioso	0,766	0,024	0,588	0,205	0,431	0,006	0,038	0,293	0,381	0,715	0,001	0,021	0,347	0,321	0,502	0,706	0,353	0,639
Recompensa	Rec. Monetária	0,098	0,018	0,809	0,668	0,073	0,106	0,060	0,354	0,216	0,086	0,195	0,808	0,641	0,271	0,572	0,790	0,611	0,903
	Rec. Não Monetária	0,236	0,001	0,936	0,928	0,155	0,088	0,086	0,104	0,452	0,585	0,167	0,253	0,061	0,414	0,201	0,127	0,077	0,530
Motivação	Vontade trabalhar	0,289	0,840	0,936	0,152	0,006	0,876	0,225	0,798	0,956	0,124	0,088	0,729	0,946	0,549	0,161	0,638	0,264	0,658
	Esforço/Realização	0,356	0,057	0,760	0,151	0,499	0,059	0,569	0,959	0,665	0,472	0,533	0,552	0,355	0,460	0,180	0,704	0,888	0,658
	Disposição p/ esforçar	0,663	0,052	0,472	0,864	0,343	0,128	0,759	0,092	0,187	0,359	0,577	0,361	0,375	0,474	0,119	0,785	0,996	0,626
Comprometimento	Compr. Afetivo	0,326	0,661	0,449	0,618	0,671	0,297	0,038	0,752	0,695	0,031	0,003	0,978	0,412	0,969	0,044	0,379	0,609	0,041
	Compr. Normativo	0,915	0,477	0,893	0,960	0,454	0,398	0,153	0,276	0,153	0,301	0,233	0,757	0,998	0,747	0,108	0,757	0,150	0,214
Desempenho	Comprom. Profissão	0,213	0,573	0,722	0,860	0,307	0,399	0,322	0,811	0,915	0,208	0,166	0,679	0,260	0,399	0,038	0,608	0,854	0,445
	Alcance Metas	0,637	0,642	0,781	0,500	0,211	0,819	0,098	0,235	0,348	0,145	0,105	0,488	0,582	0,852	0,468	0,428	0,720	0,265
	Auto Desemp	0,696	0,726	0,842	0,328	0,104	0,839	0,360	0,396	0,366	0,483	0,501	0,771	0,726	0,926	0,591	0,628	0,956	0,495

Fonte: Original desta pesquisa.

A TAB. 17 apresenta os indicadores de qualidade do modelo, sendo importante citar que:

Com relação às *organizações*:

- Na empresa *MC*, os indicadores conseguiram explicar entre 5,1% a 10,2% da variabilidade da recompensa; entre 34,7% a 58,7% da variabilidade da motivação; entre 34,0% a 58,7% da variabilidade do comprometimento; e entre 7,9% a 13,4% da variabilidade do desempenho. O GOF variou entre 43,1% e 44,8%.

- Na empresa *PP*, os indicadores conseguiram explicar entre 6,0% a 18,3% da variabilidade da recompensa; entre 4,4% a 40,1% da variabilidade da motivação; entre 51,6% a 62,3% da variabilidade do comprometimento; e entre 5,1% a 23,0% da variabilidade do desempenho. O GOF variou entre 34,3% e 44,1%.

- Na empresa *TE*, os indicadores conseguiram explicar entre 10,2% a 23,9% da variabilidade da recompensa; entre 35,2% a 43,6% da variabilidade da motivação; entre 58,2% a 64,4% da variabilidade do comprometimento; e entre 12,1% a 21,3% da variabilidade do desempenho. O GOF variou entre 46,3% e 50,8%.

- Na empresa *SE*, os indicadores conseguiram explicar entre 10,1% a 10,6% da variabilidade da recompensa; entre 30,0% a 37,4% da variabilidade da motivação; entre 43,6% a 53,3% da variabilidade do comprometimento; e entre 11,1% a 15,5% da variabilidade do desempenho. O GOF variou entre 42,2% e 45,3%.

Com relação aos *tempos*:

- No *tempo 1*, os indicadores conseguiram explicar entre 5,1% a 10,5% da variabilidade da recompensa; entre 20,3% a 43,6% da variabilidade da motivação; entre 43,6% a 62,3% da variabilidade do comprometimento; e entre 8,7% a 13,7% da variabilidade do desempenho. O GOF variou entre 41,5% e 46,3%.

- No *tempo 2*, os indicadores conseguiram explicar entre 10,1% a 18,3% da variabilidade da recompensa; entre 34,7% a 40,1% da variabilidade da motivação; entre 51,6% a 64,4% da variabilidade do comprometimento; e entre 7,9% a 23,0% da variabilidade do desempenho. O GOF variou entre 43,6% e 50,8%.

- No *tempo 3*, os indicadores conseguiram explicar entre 5,1% a 23,9% da variabilidade da recompensa; entre 4,4% a 58,7% da variabilidade da motivação; entre 34,0% a 61,9% da variabilidade do comprometimento; e entre 5,1% a 18,3% da variabilidade do desempenho. O GOF variou entre 34,3% e 50,7%.

TABELA 17 – Indicadores de Qualidade do Modelo (R² e GOF)

Empresa	Construtos	Tempo 1		Tempo 2		Tempo 3	
		R ²	GOF	R ²	GOF	R ²	GOF
MC	Recompensa	5,1%		10,2%		5,1%	
	Motivação	34,8%	44,8%	34,7%	43,6%	58,7%	43,1%
	Comprometimento	58,7%		54,7%		34,0%	
	Desempenho	13,4%		7,9%		8,7%	
PP	Recompensa	7,3%		18,3%		6,0%	
	Motivação	20,3%	41,5%	40,1%	44,1%	4,4%	34,3%
	Comprometimento.	62,3%		51,6%		58,2%	
	Desempenho	8,7%		23,0%		5,1%	
TE	Recompensa	10,2%		16,4%		23,9%	
	Motivação	43,6%	46,3%	36,3%	50,8%	35,2%	50,7%
	Comprometimento	58,2%		64,4%		61,9%	
	Desempenho	12,1%		21,3%		18,3%	
SE	Recompensa	10,5%		10,1%		10,6%	
	Motivação	30,0%	42,2%	37,4%	46,1%	35,6%	45,3%
	Comprometimento.	43,6%		53,3%		52,9%	
	Desempenho	13,7%		15,5%		11,1%	

Fonte: Original desta pesquisa.

A TAB. 17 aponta, portanto, os indicadores de qualidade do modelo, por meio do R² e GOF. O GOF, medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural, apontou as seguintes médias, em relação às três etapas, em cada organização: MC - 43.83; PP - 39.96; TE - 49.2 e SE - 44.53. A PP apresentou o menor índice do GOF e a média geral nas empresas foi em torno de 44%.

5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Esta pesquisa busca compreender a capacidade de um modelo estrutural hipotético que visa apontar *a influência entre os construtos valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas, em determinadas organizações, ao longo do tempo.*

O primeiro objetivo específico consiste em validar a adequação do modelo estrutural hipotético proposto analisando a relação de influência entre os cinco construtos pesquisados. E o segundo compreende em analisar a capacidade deste modelo de apontar alterações nas relações entre os construtos, nas quatro organizações pesquisadas, ao longo de aproximadamente um ano e meio, em três momentos.

A amostra deste estudo foi representada por empregados de quatro organizações: MC (material de construção e acabamento), PP (agência de publicidade), TE (indústria de tecnologia) e SE (Secretaria de Estado de Minas Gerais), situadas na região metropolitana de Belo Horizonte/MG. As seguintes características da amostra prevaleceram: a) a grande maioria com *carteira assinada*; ambos os *sexos* de forma equilibrada (PP e SE, prevalece o sexo feminino); b) *estado civil*: a MC tem mais indivíduos casados e as demais, mais solteiros; c) a maioria dos indivíduos não têm *filhos* (exceção da MC); d) *grau de escolaridade*: mais alto na PP é mais baixo e na MC; e) *cargo de chefia*: mais alto na PP e mais baixo na SE; f) *tempo no cargo*: índices bem variados; g) *tipo de remuneração*: a MC tem mais empregados com salário fixo mais produção/metras; h) *faixa salarial*: mais alta na PP e mais baixa na MC; i) *tempo na ocupação*: na maioria, de até 6 anos; na MC, até 2 anos; e j) *idade média*: na faixa de 30 anos e na PP predominam indivíduos um pouco mais jovens.

Os empregados das organizações foram entrevistados em três etapas, entre agosto de 2014 e novembro de 2015, obtendo-se uma média de 600 respondentes em cada fase.

A pesquisa validou o modelo estrutural em uma das organizações pesquisadas (SE), atendendo a todas as hipóteses levantadas, nas três fases do estudo. E confirmou-se parcialmente nas demais empresas (MC, PP e TE), atendendo à maioria das hipóteses, nas três etapas. Além disso, de forma geral, o modelo não apresentou alterações significativas nas relações (positivas) entre os construtos ao longo do tempo. A seguir, descrevem-se mais informações sobre esses aspectos em cada organização investigada.

Organização MC – Empresa de varejo de material de construção e acabamento

Na MC, os dados obtidos demonstram que:

- A **Hipótese 1** (H1) – *os valores do indivíduo influenciam positivamente sua motivação* – foi comprovada no T1 e T3, corroborando Kamakura e Novak (1992); Schwartz

(1992, 2006), Locke (2000); Ryan e Deci (2002); Gouveia (1998, 2009); Steel e Konic (2006); Armstrong (2007).

- A **Hipótese 2** (H2) – *a motivação influencia positivamente o comprometimento a ser estabelecido* – foi comprovada nos três tempos, confirmando as concepções de Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steers, Mowday e Shapiro (2004); Armstrong (2007).

- A **Hipótese 3** (H3) – *o comprometimento influencia positivamente o desempenho do indivíduo* – comprovou-se em todas as fases, conforme Bastos (1993); Mowday (1998); Stephens, Dawley e Stephens (2004); Maciel e Camargo (2011).

- A **Hipótese 4** (H4) – *o desempenho alcançado influencia positivamente a satisfação com a remuneração (recompensa) do indivíduo* – confirmou-se no T1 e T2, corroborando Vroom (1964); Locke e Latham (1990); Gomez-Mejia (1992); Camara (2006); Jensen, McMullen e Stark (2007); Marras (2012).

- A **Hipótese 5** (H5) – *a satisfação com a remuneração (recompensa) influencia positivamente a motivação do indivíduo* – confirmou-se em todos os tempos, conforme Vroom (1964); Locke (1975), Locke e Latham (1990); O’Driscoll e Randall (1999); Camara (2006); Rodrigues *et al.* (2014).

- A **Hipótese 6** (H6) – *a satisfação com a remuneração (recompensa) influencia positivamente o comprometimento do indivíduo com a organização* – foi confirmada nas três etapas, baseada em O’Driscoll e Randall (1999); Fink (1992) e Armstrong (2007). Logo, na MC, as hipóteses se confirmaram, com exceção da H1, no T2, e da H4, no T3. O modelo apresentou um GoF em torno de 44%, nas três etapas, indicando um bom ajuste do modelo (TAB. 17). E o R² apresentou uma variação entre 5,1% a 58,7% nas diversas variáveis e tempos. O menor grau de explicação ocorreu em relação ao construto *recompensa*; e o maior grau, em *comprometimento* (TAB. 17).

- A **Hipótese 7** (H7) - *o modelo retrata a relação de influência entre os construtos ao longo do tempo* – foi validada parcialmente, uma vez que duas hipóteses, em dois momentos distintos, não se confirmaram. Porém, pode-se considerar que esta hipótese foi atendida em decorrência do resultado global do modelo proposto.

Organização PP – Agência de Publicidade e Propaganda

Pode-se verificar, na PP, por meio do modelo estrutural, que:

- A **H1** (influência de *valores* sobre *motivação*) não se confirmou em etapa alguma.
- A **H2** (influência de *motivação* sobre o *comprometimento*) confirmou-se em todas as fases do estudo.

- A **H3** (influência do *comprometimento* sobre o *desempenho*) comprovou-se no *T1* e *T2*.
- A **H4** (influência do *desempenho* sobre a *remuneração*) comprovou-se no *T1* e *T2*.
- A **H5** (influência da *remuneração* sobre a *motivação*) foi confirmada nos tempos.
- A **H6** (influência da *remuneração* sobre o *comprometimento*) foi atestada no *T1* e *T3*.
- A **Hipótese 7 (H7)** - o modelo retrata a relação de influência entre os construtos ao longo do tempo – validou-se parcialmente. Na terceira fase da pesquisa, as relações de influência não se confirmaram e a relação de influência entre valores e motivação não se confirmou em nenhuma etapa.

Os autores referenciados na discussão dos resultados da organização *MC* servem de base para a elucidação de cada hipótese desta organização e das demais descritas a seguir.

Nota-se, na PP, que a *H1* não foi confirmada e a *H3*, *H4* e *H6* não foram confirmadas na 3ª fase da pesquisa. Destaca-se que essa etapa obteve a menor amostra (58 indivíduos) comparada com as anteriores e no estudo, como um todo, o que pode ter afetado os resultados. O modelo apresentou um GoF que variou de 34, 3% a 44, 1%, indicando um razoável ajuste do modelo. E o R^2 apresentou muitas oscilações (TAB. 16), sendo o maior índice de explicação em *comprometimento* e o menor, em *recompensa*.

Organização TE – Indústria de tecnologia

Na *TE*, observa-se que:

- A **H1** (influência de *valores* sobre *motivação*) não se confirmou em etapa alguma.
- A **H2** (influência de *motivação* sobre o *comprometimento*) confirmou-se em todas as fases do estudo, com exceção do *T1*.
- A **H3** (influência do *comprometimento* sobre o *desempenho*) confirmou-se em todos os tempos.
- A **H4** (influência do *desempenho* sobre a *remuneração*) foi comprovada nas três fases.
- A **H5** (influência da *remuneração* sobre a *motivação*) foi atestada em todos os tempos.
- A **H6** (influência da *remuneração* sobre o *comprometimento*) confirmou-se em todos os momentos.

- A **Hipótese 7 (H7)** - *o modelo retrata a relação de influência entre os construtos ao longo do tempo* – foi validada parcialmente, uma vez que a primeira hipótese, em todas as fases do estudo, não se confirmou, bem como a hipótese 2, na primeira etapa.

Na *TE*, portanto, a H1 não foi confirmada em nenhuma fase, além da H2, no *T2*. O modelo apresentou um GoF em torno de 50%, indicando um bom ajuste do modelo. O R^2 apresentou variações e o construto melhor explicado foi *comprometimento* (TAB. 16).

Organização SE – Secretaria de Estado de Minas Gerais

Com base no modelo, na organização *SE*, nota-se que:

- As hipóteses **H1** (influência de *valores* sobre *motivação*); **H2** (influência de *motivação* sobre o *comprometimento*); **H3** (influência do *comprometimento* sobre o *desempenho*); **H4** (influência do *desempenho* sobre a *remuneração*); **H5** (influência da *remuneração* sobre a *motivação*) e **H6** (influência da *remuneração* sobre o *comprometimento*) foram confirmadas, em todos os momentos, corroborando os autores referenciados acima. E a **hipótese 7** (*o modelo retrata a relação de influência entre os construtos ao longo do tempo*) foi validada por completo, uma vez que a mesma envolve as demais hipóteses, que foram confirmadas em todas as etapas.

A *Secretaria de Estado* foi a única organização na qual todas as hipóteses foram confirmadas e a que apresentou a maior amostra, podendo ser um indício de maior estabilidade para o modelo estudado e técnicas estatísticas adotadas. O GoF foi em torno de 45%, sinalizando um bom ajuste do modelo. E o R^2 apresentou variações, sendo o índice de explicação mais elevado referente ao construto *comprometimento* (TAB. 16),

Portanto, os resultados apresentados corroboraram a teoria estudada na organização pública *SE*, comprovando as hipóteses: H1: Os *valores* do indivíduo influenciam positivamente sua *motivação*; H2: A *motivação* influencia positivamente o *comprometimento* a ser estabelecido; H3: O *comprometimento* influencia positivamente o *desempenho* do indivíduo; H4: O *desempenho* alcançado influencia positivamente a satisfação com a *remuneração* (recompensa) do indivíduo; H5: A satisfação com a *remuneração* (recompensa) influencia positivamente a *motivação* do indivíduo; H6: A satisfação com a *remuneração* (recompensa) influencia positivamente o *comprometimento* do indivíduo com a organização; e H7: *o modelo retrata a relação de influência entre os construtos ao longo do tempo*.

Nas demais organizações, os resultados corroboraram parcialmente, principalmente devido à não comprovação de influência significativa do construto *valor* sobre a *motivação*. Assim, na **MC**: as hipóteses se confirmaram, com exceção da H1, no *T1* e *T3*; e da H4, no *T1*

e *T2*; na **PP**: a H1 não foi confirmada e a H3, H4 e H6 não foram confirmadas no 3º momento da pesquisa; por fim, na **TE**: a H1 não foi confirmada em nenhuma fase, além da H2, no *T2*.

Importante ressaltar que os valores humanos auxiliam o entendimento da motivação subjacente nas atitudes individuais (KAMAKURA; NOVAK, 1992; LIMA, 2009). Dessa forma, é importante que os gestores compreendam a base motivacional de suas equipes de forma a propiciar um maior comprometimento organizacional e, possivelmente, melhores resultados.

O modelo, de forma geral, apresentou-se robusto nos diversos tempos, em todas as organizações, principalmente quando foi aplicado em amostras maiores, com exceção do construto *valor*. Possivelmente, em um tempo mais prolongado do estudo ou em casos de mudanças de contexto mais expressivas nas organizações, as relações entre os construtos, em conjunturas distintas, possam apresentar maior impacto neste modelo e, portanto, resultados diferentes dos ora descritos.

Com relação ao *construto valor*, destacam-se alguns aspectos, a seguir.

Com exceção da *SE* (organização com maior amostra), conforme mencionado, algumas relações de influência entre *valor* e *motivação* não se concretizaram em algumas organizações e em alguns tempos (*MC*, em um tempo; *PP* e *TE*, em todos os tempos). Isso sinaliza algumas possibilidades: a) o entendimento do construto *valor* é complexo; b) em amostras menores, ele apresenta-se mais volátil e instável; c) a interpretação de algumas questões variou muito, não manteve um padrão. Talvez faltou melhor entendimento por parte dos respondentes, e isso sugere que o trecho do questionário referente a esse construto possa ser revisto; e d) apesar de o construto não ter apresentado influência sobre a motivação, em algumas organizações e etapas, vários autores apontam a base motivacional que os valores representam para os indivíduos (SCHWARTZ, 1992; KAMAKURA; NOVAK, 1992; GOUVEIA, 1998; 2009; LOCKE, 2000; RYAN; DECI (2002); STEEL; KONIC, 2006).

Os valores “procurar ser feliz” e “dedicar-se mais a família” foram os mais mencionados em todas as amostras. O primeiro valor é muito amplo e difícil de tangibilizar. O segundo já sinaliza um valor importante a ser pensado por parte das organizações. “Ser mais religioso” foi mais presente nos indivíduos com escolaridade e renda mais baixas. E “pensar mais no dinheiro e em bens materiais” foi o valor com menor índice, contradizendo o resultado de um item do questionário sobre satisfação com salários e benefícios, que se apresentou extremamente baixo em todas as amostras.

Com relação à visão dos gestores dessas organizações², nenhum demonstrou ter conhecimento aprofundado a respeito dos valores pessoais de seus empregados ou já tê-los investigado. Alguns relataram que os mesmos são muito diversos, com um perfil heterogêneo (idade, gênero, tempo de casa, função, entre outros). Essa percepção reforça que os indivíduos e grupos diferem na importância relativa que atribuem a seus valores (SCHWARTZ, 1999) e que cada valor apresenta maior ou menor grau para o indivíduo (KAMAKURA; NOVAK, 1992). Vários executivos reforçam que é importante os empregados saberem os valores organizacionais, se identificarem com os mesmos e os seguirem.

No agrupamento de *motivação*, entre as três questões abordadas, “disposição para se esforçar no trabalho” apresentou as maiores médias e “eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida” obteve os menores índices. Percebe-se, com base nesses dados, que o tipo de motivação desses indivíduos está um pouco mais relacionado ao esforço do empregado e não à realização em si, com o trabalho (ALONSO; LEWIS, 2001; STEERS, MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

No tocante ao *comprometimento*, é importante ressaltar, baseado no R² (TAB. 16), que este construto apresentou o maior grau de explicação no modelo estudado, tornando-se, para este estudo, um elemento-chave. De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), o ato de estar comprometido demonstra que o indivíduo é realmente movido pela vontade de ver a tarefa finalizada e os objetivos estipulados, previamente, alcançados de forma efetiva. Diversos autores (BASTOS, 1993; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1998; STEPHENS; DAWLEY; STEPHENS, 2004) relatam pressupostos de que altos níveis de comprometimento dos empregados levam ao aprimoramento do desempenho no trabalho, propiciando resultados positivos para ambas as partes. Nota-se, portanto, a importância dos resultados oriundos do comprometimento para a eficácia organizacional (RANDALL, 1987; ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; RANDALL; O’DRISCOLL, 1997; MOWDAY, 1998; O’DRISCOLL; RANDALL, 1999; SOMERS; BIRNBAUM, 2000; MOHAMED; TAYLOR; HASSAN; 2006; LIOU, 2008). Nessa direção, verifica-se que o comportamento dos indivíduos afeta o comportamento organizacional, impacta o comprometimento e, em decorrência, os resultados organizacionais. Logo, as organizações devem buscar, segundo Envall *et al.* (2014), meios para obter e manter o comprometimento de seus empregados, empenhando-se em criar um sentimento de pertencimento.

² Foram realizadas entrevistas com diversos gestores (diretoria, comercial, RH) das organizações, em todas as etapas do estudo, no intuito de se repertoriar informações sobre o contexto interno e externo das mesmas e relacionadas à gestão de pessoas, para possibilitar uma melhor compreensão dessa pesquisa.

Observa-se, a respeito da *remuneração*, que todas as organizações pesquisadas adotam práticas de remuneração variável, de acordo com os objetivos do negócio (ARMSTRONG, 2007), embora vários de seus empregados aparentemente não terem se lembrado de haver remunerações “por produção ou metas” ou não terem entendido claramente essa questão. Em algumas organizações (*MC* e *SE*), obtiveram-se relatos de empregados que realmente não consideraram significativa a RV fornecida mensalmente ou anualmente. A remuneração, segundo Baruch (1998), também pode ser concebida como uma forma de comprometimento por parte da organização, pois está relacionada à valorização e ao reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos empregados. Logo, segundo o autor, uma remuneração justa e adequada é uma forma de demonstrar ao funcionário o quanto ele é importante e valioso para a empresa. Lawler III (2000) menciona que as práticas do sistema de recompensas são difíceis de alterar e que realizar uma mudança é complexo, pois os indivíduos e a organização já estão acostumados com as práticas vigentes e resistem a deixá-las para trás.

Em relação às *recompensas não monetárias*, observou-se uma carência de práticas sistemáticas e abrangentes relacionadas a esse campo. Alguns indicadores da pesquisa, como reconhecimento pelo desempenho, relacionamentos e aprendizado no trabalho, apresentaram médias razoáveis, mas nem todas as organizações mencionaram adotar programas sistematizados, completos e contínuos de caráter material e imaterial, de forma a reforçar a motivação e produtividade (CAMARA, 2006).

Com relação ao *contexto brasileiro e das organizações* pesquisadas, constatou-se que: a) em 2014, no início do estudo, o país encontrava-se nas vésperas para a eleição presidencial do país, em um clima de expectativa e apreensões; b) no início de 2015, na segunda etapa do estudo, a presidente Dilma Rousseff assumiu o Poder Executivo brasileiro e o contexto econômico político era desfavorável; c) na terceira e última fase da pesquisa, o cenário encontrava-se ainda menos próspero, com índices econômicos prejudiciais a alguns setores, como alta da inflação, subida exacerbada do dólar, dentre outros.

A organização *MC* relatou que, mesmo inserida no contexto relatado acima, não sofreu impacto nos negócios pelo fato de atender a clientes, em sua maioria, das classes mais altas. A *PP* também não sofreu grande abalo, seja em relação à mudança em seu quadro de empregados ou de clientes. No *T3*, relatou uma maior apreensão para o ano de 2016 em relação à diminuição da verba de clientes. A *TE*, na última fase da pesquisa, quando o dólar havia atingido uma das altas mais elevadas registradas no país, teve expressivo abalo nos negócios e havia recém-definido algumas alterações na empresa (redução de seu quadro funcional e de suas instalações, mudança do corpo executivo etc.). Por fim, a *SE* relatou não

ter sido afetada de forma expressiva pelo momento do país, tampouco pela troca de governo. Presume-se que este órgão público, especificamente, não tenha sofrido significativas mudanças internas, mesmo com novos gestores, ou que as mesmas ainda levarão mais tempo para serem sentidas, pois nenhuma nova prática ou processo de grande impacto havia sido implantado até o término da pesquisa. Dessa forma, os fatos acima mencionados talvez ajudem a compreender um dos motivos pelo qual o modelo estrutural hipotético não sofreu mudanças significativas ao longo do tempo.

Sobre os *estilos de negócios e da gestão de pessoas*, notou-se que as organizações estão buscando se profissionalizar, crescer e se adaptar ao cenário contemporâneo buscando formas de gestão que envolvam processos mais sistematizados, governança, adoção de indicadores de desempenho e resultados, entre outros. Duas organizações pesquisadas (*MC* e *TE*) são de gestão familiar e, nos últimos anos, adotaram novos processos internos para minimizar o estilo paternalista até então adotado por muitos anos. A *PP* implantou um sistema de gestão, por meio de uma notória empresa de consultoria nacional, baseado em redução de custos e otimização de resultados. E a *SE*, mesmo sendo um órgão governamental, também possui uma série de mecanismos modernos para mensurar produtividade e resultados. O cenário competitivo, exigente, mutante e complexo atual notadamente exige tais medidas por parte das organizações, tanto na esfera privada, quanto na pública.

Acerca dos *processos de aplicação da pesquisa*, verificou-se que a 3ª etapa do trabalho foi a que apresentou maior dificuldade em se aplicar a pesquisa, pois várias pessoas já haviam respondido em fases anteriores e já não se mostraram tão receptivas. Além disso, em algumas organizações, o momento era conturbado, por diversos aspectos, bem como faltou um apoio mais próximo de um representante de algumas organizações, no processo de aplicação da pesquisa. Percebeu-se, também, a importância de uma conferência mais atenta no recebimento dos questionários de forma a evitar questões não marcadas por esquecimento.

De forma geral, este estudo apresentou um desafio em relação ao empenho e adaptação da agenda do pesquisador e das organizações investigadas, nas três etapas do trabalho, de forma que não comprometesse os prazos da pesquisa e a qualidade dos dados a serem coletados. Ademais, utilizou-se de técnicas estatísticas sofisticadas que pudessem lidar com as diferentes amostras, ao longo do tempo, e tratassem um modelo não recursivo.

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou analisar a capacidade de um modelo estrutural hipotético proposto em aferir a influência entre os construtos *valores*, *motivação*, *comprometimento*, *desempenho e recompensa*, em organizações de diferentes perfis, ao longo do tempo.

O modelo estudado, denominado “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”, simboliza um processo vivenciado pelo empregado no sentido de se mover, se comprometer, gerar resultados e se satisfazer com as recompensas recebidas. Segundo os autores referenciados, o modelo representa que os indivíduos têm seus valores pessoais e estes são guias em sua vida, constituem base motivacional para seus comportamentos, atitudes e escolhas. No âmbito corporativo, exercerão influência no tipo de elo e esforço que o indivíduo irá optar e praticar na organização. A forma de comprometimento desse indivíduo e sua intensidade podem gerar resultados relevantes para ele e para a organização, sobretudo se o mesmo sentir-se satisfeito com os tipos de recompensa recebida. Nessa direção, o empregado se mantém motivado e comprometido, fazendo fluir este ciclo.

Nota-se que a composição das variáveis estudadas transita de uma certa subjetividade (*valores*, *motivação e comprometimento*) para a objetividade (*desempenho e recompensas*), estimulando uma reflexão acerca desses elementos pesquisados de forma integrada. Destaca-se a importância dos gestores conhecerem a base motivacional de suas equipes para adotar práticas de gestão apropriadas e sistemas de recompensa flexíveis e eficazes.

A contribuição científica desta pesquisa abrange a robustez do modelo estudado e do elaborado tratamento estatístico, que abrangeu análise multigrupos, entre três etapas, ao longo de um ano e meio, com quatro organizações diferentes.

As implicações gerenciais requerem compreender esse processo dinâmico que se dá no contexto organizacional, envolvendo elementos-chave no processo de gestão de pessoas que dizem respeito a questões individuais, profissionais e organizacionais na busca por resultados significativos por todos os envolvidos. Este estudo pode contribuir para outros estudos e reflexões sobre modelos de gestão.

Com relação às limitações da pesquisa, a possível identificação dos indivíduos em todas as fases do estudo e amostras maiores talvez possam propiciar resultados mais assertivos. Por não se identificarem os indivíduos de forma a saber quem participou nas três fases de coleta, em uma mesma organização, não foi possível utilizar a Modelagem de Crescimento Latente (MCL) (MARÔCO, 2010), método tipicamente utilizado no contexto de modelagem de equações estruturais para dados longitudinais.

Para estudos futuros, sugere-se trabalhar com amostras maiores e em intervalos de tempo mais longos, para permitir que mudanças possam gerar efeitos mais expressivos no ambiente interno da organização. Também pode se valer de métodos qualitativos, associados aos quantitativos, permitindo aprofundar nas análises dos resultados do ponto de vista do empregado e de seus líderes; além de outras possibilidades, como investigar o tipo de comprometimento do indivíduo, bem como estratificar por gênero, faixa etária, área ocupacional, entre outros.

Esclarece-se que os resultados obtidos neste estudo não permitem generalização, pois o modelo estrutural utilizado foi aplicado especificamente em determinado período e contexto, com grupos de profissionais na região metropolitana de Belo Horizonte.

Encerra-se este estudo destacando-se, pois, a importância de compreender aspectos relevantes relacionados à gestão de pessoas nas organizações considerando valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas. Reforça-se a necessidade de pensar esses construtos ao longo do tempo, em função da dinamicidade dos tempos atuais, uma vez que a sociedade, o mercado e seus indivíduos não são elementos estáticos. Indivíduos, equipes e organizações são diferentes e se modificam com o passar do tempo, mesmo que gradualmente, fruto do ambiente em que vivem e interagem. Isso exige um olhar atento à personalização e adaptação, ao longo do tempo, dos processos organizacionais e das práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.
- ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas. In FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.
- ALDERFER, C.P. An empirical test of a new theory of humans needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, Burlington, v. 4, n. 2, May 1969.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, n. 2, p. 1-18, 1990.
- ALMEIDA, F.J.R.; SOBRAL, F.J.B.A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 10, n. 3, maio/jun. 2009.
- ALONSO, P.; LEWIS, G.B. Public service motivation and job performance evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, v. 31, n. 4, p. 363-380, 2001.
- APPEL-SILVA, M.; WENDT, G.W.; ARGIMON, I.I. de L. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*. Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.
- ARMSTRONG, M. *A handbook of employee reward management and practice*. 2. ed. London, Philadelphia, PA: Kogan Page, 2007.
- AWOREMI, J.R.; ABDUL-AZEEZ, I.A.; DUROWOJU, S.T. An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria. *International Journal of Economics & Finance*, v. 3, n. 5, p. 227-233, 2011.
- BARCLAY, D.W.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, v. 2, n. 2, p. 285-309, 1995.
- BARROS, C.M.E.; TEODORO, J.D.; ESPEJO, M.M.D.S.B. Participação nos lucros ou resultados (PLR): perspectivas do estado da arte. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 16, n. 3, p. 115-135, set./dez. 2011.
- BARUCH, Y. The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, v. 17, p. 135-143, 1998.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, abr./jun., p. 31-41, 2002.

BASTOS, A.V.B.; SIQUEIRA, M.M.M.; MEDEIROS, C.A.F.; MENEZES, I.G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BEARDEN, W.O.; NETEMEYER, R.G.; HAWS, K.L. *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. 3. ed. SAGE Publications, Inc., 2011.

BERGAMINI, C.W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *ERA GV Executivo*, v. 1, n. 2, São Paulo, p. 63-67, nov./jan. 2002.

BERRIDGE, K.C.; ROBINSON, T.E. Parsing reward. *Trends in Neurosciences*, v. 26, n. 9, p. 507-513, 2003.

BEUREN, I.M.; BECK, F.; SILVA, J.O.S. Remuneração variável dos empregados versus aspectos organizacionais das maiores sociedades anônimas do Brasil. *Revista Economia & Gestão*, v. 12, n. 29, p. 51-75, 2012.

BEZERRA, A.B.; BIZARRIA, F.P.A.; TASSIGNY, M.M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2013.

BILSKY, W. A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 3, maio/jun. 2009.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. *Comportamento do consumidor*. Tradução de Eduardo Teixeira Ayrosa (Coord.). 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

BLAU, G. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [S. l.], v. 76, n. 4, p. 469-88, Dec. 2003.

BOOMSMA, A.; HOOGLAND, J.J. The robustness of LISREL modeling revisited. In: CUDECK, R.; DU TOIT, S.; SORBOM, D. (Eds.). *Structural equation modeling: Present and future*. Chicago, IL: Scientific Software International, 2001. p. 139-168.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CALDAS, R.K.P.; ALVES FILHO, A. Fatores motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista da FARN*, Natal, v. 6, n. 1/2, p. 53-67, jan./dez. 2007.

CAMARA, P. *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 2. ed. rev. aum. Lisboa: Dom Quixote, 2006.

- CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CARDOSO, L.R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.
- CARSON, K.; CARSON, P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? *Academy of Management Executive*, v. 11, n. 1, p. 62-74, 1997.
- CARSRUD, A.; BRANNBACK, M. Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, v. 49, p. 9-26, 2011.
- CARVALHO, P.; ALVES, F.J.O.; PEIXOTO, A.L.A.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empírico. *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.
- CARVALHO, S. de; MOURÃO, L. Análise de necessidades de treinamento em Call Centers. *READ*, Porto Alegre, Ed. 79, v. 20, n. 3, p. 740-772, set./dez. 2014.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: Fleury, M.T.L. (Org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 247-258.
- CAVALCANTE, A.B. *Gestão de Pessoas e Comprometimento no Varejo: um estudo de caso na Nexcom*. 2005. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/gestao-pessoas-comprometimento-varejo-estudo-caso-nexcom>. Acesso em: 18 jun. 2015.
- CHIN, W.W. How to Write Up and Report PLS Analyses. In: VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010. p. 655-690.
- CHIN, W.W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G.A. (Ed.). *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-236,
- COHEN, J. A Power Primer. *Psychological Bulletin*, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSIER, R.A.; DALTON, D. R. Equity theory and time: a reformulation. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 2, p. 311-319, 1983.
- COSTA, I.S.A.; SALLES, D.M.R.; FONTES FILHO, J.R. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. *RAP- Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1429-52, nov./dez. 2010.

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

DECI, E.L.; RYAN, R.M. Motivation, personality, and development within embedded social contexts: an overview of self-determination theory. In: RYAN, R.M. (Ed.). *Oxford handbook of human motivation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012. p. 85-107.

DECI, E.L.; RYAN, R.M. Self-determination research: reflections and future directions. In: DECI, E.L.; RYAN, R.M. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002. p. 431-441.

DECI, E.L.; RYAN, R.M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DEMO, G.; MARTINS, P.R; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013.

DIAS JUNIOR, C.M.; LIMA, M.V.A.; DALMAU, M.B.L. Uma contribuição ao desenvolvimento de indicadores de desempenho para ativos intangíveis organizacionais. *Revista de Ciências da Administração – RCA*, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 11-29, 2011.

DIAS JUNIOR, C.M.; POSSAMAI, O.; GONÇALVES, R.J. *A utilização dos activos intangíveis como agentes de melhoria do desempenho organizacional*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 4, p. 24-32, 2008.

DOSE, J.J. Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 70, p. 219-240, 1997.

DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2013.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. *Capital Intelectual descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall, 1993.

ENVALL, M.F. de O.; TEIXEIRA, E.B.; ENVALL V.R.; DALONGARO, R.C. Comprometimento Organizacional como uma Variável Estratégica da Gestão de Pessoas: Um Estudo em uma Empresa Gaúcha. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

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

FINK, S.L. *High commitment workplaces*. New York: Quorum Books, 1992.

FITZMAURICE, G.M., LAIRD, N.M.; WARE, J.H. *Applied Longitudinal Analysis*. New York: John Wiley & Sons, 2014.

FONSECA, C.A.M.; BASTOS, A.V.B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Psicologia: Organização e Trabalho-rPOT*, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 61-88, jan./mar. 2003.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Strategic remuneration and benefits package: a case study applied at the operational level of a multinational. *Revista de Administração da UFMS*, v. 4, n. 2, art. 5, p. 268-287, 2011.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMEZ-MEJIA, L. Structure and process diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 5, p. 381-397, 1992.

GOUVEIA, V.V. *La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: una comparación intra e intercultural*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1998.

GOUVEIA, V.V.; MILFONT, T.L.; FISCHER, R.; COELHO, J.A.P.M. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 3, p. 34-59, 2009.

GRACIOLI, C.; GODOY, L.P.; LORENZETT, D.B.; GODOY, T.P. Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 4, p. 96-120, 2012.

GRANT, A.M.; SHIN, J. Work motivation: directing, energizing, and maintaining effort (and research). In: RYAN, R.M. (Ed.). *Oxford handbook of human motivation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012. p. 505-519.

HAIR JUNIOR, J.F.; BABIN, B.E.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALABY, C.N. Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, v. 51, p. 634-649, 1986.

HAMPTON, D.R. *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HENEMAN, R.L.; FISHER, M.M.; DIXON, K.E. Reward and organizational systems alignment: an expert system. *Compensation Benefits Review*, v. 33, n. 18, p. 18-29, 2001.

- HENNINGSEN, A.; HAMANN, J.D. Systemfit: A Package for Estimating Systems of Simultaneous Equations in R. *Journal of Statistical Software*, v. 23, n. 4, p. 1-40, Dec. 31 2007.
- HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVICS, R. The use of partial least squares path modeling international marketing. In: SINKOVICS, P.; GHOURI, P.N (Eds.). *Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, v. 20)*, Bingley (UK) Emerald Group Publishing Limited, p. 277-319, 2009.
- HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, V.H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 55-81.
- HIPÓLITO, J.A.M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-98.
- HITT, M.A.; MULLER, C.C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HOLLANDER, M.; WOLFE, D.A.; CHICKEN, E. *Nonparametric statistical methods*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2013.
- HORN, J.L. A rationale for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, v. 30. n. 2, p. 179-185, 1965.
- HOSS, O. Modelo Hoss de avaliação de ativos intangíveis. *CAP Accounting and Management*, Pato Branco, v. 2, n. 2, p. 12-18, 2008.
- HOYLE, R.H.; DUVALL, J.L. Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In: KAPLAN, D. (Ed.). *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. p. 301-315.
- JAROS, S.J.; JERMIER, J.M.; KOEHLER, J.W.; SINCICH, T. Effects of calculative, affective and moral commitment on the turnover process: evaluation of three structural equations models. *Academy of Management Journal*, v. 36, p. 220-224, 1993.
- 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 e 13.
- KAHLE, L.; BEATTY, S.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life styles (VALS). *The Journal of Consumer Research*, v. 13, p. 405-409, 1986.
- KAMAKURA, W.; NOVAK, T. Value System Segmentation: exploring the meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*, v. 19, p. 119-131, 1992.
- KASSER, T.; RYAN, R.M. Further examining the American dream: differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 22, n. 3, p. 280-287, 1996.

- KEIL, M. *et al.* A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *Mis Quarterly*, Minneapolis, v. 24, n. 2, p. 299-325, June 2000.
- KLUCKHOHN, C.K.M. Values and value orientation in the theory of action. In: PARSONS, T.; SHILDS, E. (Eds). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951. p. 388-433.
- KUMAR, S. Motivating employees: an exploratory study on knowledge workers. *South Asian Journal of Management*, v. 18, n. 3, p. 26-47, 2011.
- LAWLER III, E.E. *Rewarding excellence: paying strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.
- LEVY, S. Values and deeds. *Applied Psychology: An International Review*, v. 39, p. 379-400, 1990.
- LÉVY-LEBOYER, C. A crise das motivações. Tradução de Cecília W. Bergamini. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMA, M.A.M. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na "resource based management theory". *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 1, n. 2, p. 44-60, 2009.
- LIMA, T.J.S. *Modelos de valores de Schwartz e Gouveia: comparando conteúdo, estrutura e poder preditivo*. 2012. 171 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.
- LIOU, S. An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Fórum*, v. 43, n. 3, p. 116-124, 2008.
- LOCKE, E.A. Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: an internal review*, v. 49, p. 408-429, 2000.
- LOCKE, E.A. Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, v. 26, p. 457-480, 1975.
- LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychological Association*, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.
- LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.
- MACIEL, C.O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 433- 453, 2011.
- MAIER, N.R.F. *Psychology in industry*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin. 1955.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARINHO, S.V.; SELIG, P.M. Análise comparativa do balanced scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 5, n. 3, p. 177-197, 2009.

MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Lisboa, Portugal: ReportNumber Ltda, 2010.

MARRAS, J.P. *Administração da Remuneração*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

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

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, Sept. 1990.

MCCLELLAND, D.C.; BURNHAM, D.H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCCLELLAND, D.C.; BURNHAM, D.H. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 1, p. 117-126, 2003.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Psicologia*, Florianópolis, v. 5, p. 35-64, 2005.

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 Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, jun. 2012.

MELO, E.C. *Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com o desempenho*. 2007.122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J.P.; STANLEY, L.H.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, p. 20-52, 2002.

MEYER, J.P.; BECKER, T.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 6, p. 991-1007, 2004.

- MINGOTI, S.A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- MOHAMED, F.; TAYLOR, G.; HASSAN, A. Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. *Journal of Managerial Issues*, v. 18, n. 4, p. 512-529, 2006.
- MONECKE, A.; LEISCH, F. semPLS: structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, v. 48, i. 3, p. 1-32, 2012.
- MOTOWIDLO, S.J. Job Performance. *Handbook of Psychology*, [S.1], v. 12, p. 39-45, 2003.
- MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, [S.1], n. 14, p. 224-247, 1979.
- 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.
- NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I.H. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- O'DRISCOLL, M.; RANDALL, D. Perceived organizational support, satisfaction with rewards and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology – An International Review*, v. 48, n. 2, p. 197-209, 1999.
- OETTINGEN, G.; GOLLWITZER, P.M. Strategies of setting and implementing goals: Mental contrasting and implementation intentions. In: MADDUX, J.E.; TANGNEY, J.P. (Eds.). *Social psychological foundations of clinical psychology*. New York: Guilford Press, 2010. p. 114-135.
- O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Berkeley Journal of Applied Psychology*, University of California, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.
- OYADOMARI, J.C.T.; CESAR, A.M.R.V.C.; SOUZA, E.F.; OLIVEIRA, M.A. Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 1, n. 12, p. 53-74, 2009.
- PAIVA, K.C.M de; TORRES, A.D.; LUZ, T.R. Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com vigilantes de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância privada de Belo Horizonte. *Teoria e Prática em Administração*, v. 4, n. 2, p. 96-130, 2014.

PINTO, M.P.C; TEIXEIRA, L.A.T; REIS NETO, M.T; ANDRADE, F.A Relações Entre o Desempenho ao Longo da Carreira e o Comprometimento Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PONTES, B.R. *Administração de Cargos & Salários*. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

RANDALL, D. Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 3, p. 460-471, 1987.

RANDALL, D.; O'DRISCOLL, M. Affective versus calculative commitment: humans resources implications. *The Journal of Psychology*, v. 137, n. 5, p. 606-617, 1997.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: EnANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR569.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015

REIS NETO, M.; KILIMNIK, Z. M.; MELO, E.C.; THEOTÔNIO, K.S. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 3, p. 18-35, Set./Dez. 2012.

REIS NETO, M.; MARQUES, A. L. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 1-16, 2003.

RODRIGUES, W.A.; REIS NETO, M.T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-73, jan./fev. 2014.

ROHAN, M. A Rose by Any Name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

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.

ROWE, D.E.O; BASTOS, A.V.B.; PINHO, A.P.M. Comprometimento e Entrincheiramento na Carreira: um Estudo de suas Influências no Esforço Instrucional do Docente do Ensino Superior. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 973-992, 2011.

RYAN, R.M.; DECI, E.L. Overview of self-determination theory: an organismic dialectical perspective. In: DECI, E.L.; RYAN, R.M. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002. p. 3-33.

RYAN, R.M.; DECI, E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000a.

RYAN, R.M.; DECI, E.L. The darker and brighter sides of human existence: basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, Mahwah, v. 11, n. 4, p. 319-338, 2000b.

SAMPAIO, J. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SANCHEZ, Gaston. PLS path modeling with R. *Gaston Sanchez*, Jan. 2013. Disponível em: <http://gastonsanchez.com/PLS_Path_Modeling_with_R.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2015.

SANTOS, W.S.; GUERRA, V.M.; COELHO, J.A.P.M; GOUVEIA, V.V.; SOUZA, L.EC. A influência dos valores humanos no compromisso religioso. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 28, n. 3, p. 285-29, jul./set. 2012.

SCHWARTZ, S.H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S.H. Basic human values: theory, measurement, and applications. *Revue Française de Sociologie*, v. 47, n. 4, p. 249-288, 2006.

SCHWARTZ, S.H. Theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology – An international review*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S.H. Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M.P. (Ed.). *Advanced in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1992. p. 1-65.

SCHWARTZ; S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SHELDON, K.M.; RYAN, R.M; DECI, E.L.; KASSER, T. The independent effects of goal contents and motives on well-being: it's both what you pursue and why you pursue it. *Pers Soc Psychol Bull*, v. 30, n. 4, p. 475-486, 2004.

SIMPSON, L. What is the purpose for your life? A sequel for a humanist perspective: Abraham Maslow's purpose for your life. *Essays in the Philosophy of Humanism*, n. 13, 2005. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/11697965/Lyle-L-Simpson-WHAT-IS-THE-PURPOSE-FOR-YOUR-LIFE-A-SEQUEL-TO-A-HUMANIST-PERSPECTIVE-MASLOW#scribd>>. Acesso em: 2 dez. 2015.

SIQUEIRA, M.M.M. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SKINNER, B.F. *Ciência e Comportamento Humano*. Brasília: Ed. UnB/ FUNBEC, 1953.

SOL, A.S.; REIS NETO, M.T.; ROQUE, L.M.; GOMES, J.F.S. Influências na motivação de vendedores: um estudo envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de controle, diferenciação e facilitadores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SOMERS, M.; BIRNBAUM, D. Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personal Management*, v. 29, n. 3, p. 353-364, 2000.

STEEL, P.; KONIC, C. Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 889-913, 2006.

STEERS, R.; MOWDAY, R.; SHAPIRO, D. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

STEPHENS, R.; DAWLEY, D.D.; STEPHENS, D. B. Commitment on the board: a model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance. *Journal of Managerial Issues*, v. 16, n. 4, p. 483-504, 2004.

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

TENBRUNSEL, A.E.; GALVIN, T.L.; NEALE, M.A.; BAZERMAN, M.H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. p. 33-68.

TENENHAUS, M.; AMATO, S; VINZI, V. E. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In: SIS scientific meeting, 42., Padova, 2004. *Proceedings...* Padova: CLEUP, 2004. p. 739-742.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS path modeling. *Computational statistics & Data Analysis*, v. 48, p. 159-205, 2005. Disponível em: <https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/tenenhaus/acces_anonyme/home/articles/PLS_PM_5.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2015.

THEOTÔNIO, K.S. *Valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas: um estudo com profissionais de baixa renda*. 2014. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

THEOTÔNIO, K.S; REIS NETO, M.T.; LOPES, S.A. A remuneração no brasil: uma análise segundo os aspectos legais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

TINOCO, J.E.P.; ASSÊNCIO, E.W.; JOÃO, B.N.; CLARO, J.A.C.S. Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul./dez. 2011.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.

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

WATKINS, L.J.; GNOTH, J. Methodological issues in using Kahle's list of values scale for Japanese tourism behaviour. *Journal of Vacation Marketing*, v. 11, n. 3, p. 225-233, 2005.

WEHMEYER, M.L. Self-determination and the education of students with mental retardation. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, v. 27, p. 302-314, 1992.

WILKINSON, H.; ORTH, C.; BENFARI, R. Motivation theories: an integrated operational model. *Sam Advanced Management Journal*, v. 51, p. 24-31, 2001.

APÊNDICE A – DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS (VARIÁVEIS)

QUADRO 6 – Construto: Valores Pessoais

AUTORES	CONCEITOS
ROKEACH; REGAN (1980)	- Os valores podem ser interpretados como aquilo que se refere aos comportamentos e cursos de ações desejáveis, empregados como normas e critérios que conduzem os indivíduos a determinadas ações. - Exprime a maneira como um indivíduo acredita que deve proceder diante de determinadas situações. Certo tipo de conduta ou maneira de proceder diante de uma circunstância será pessoalmente ou socialmente preferível, se comparada à conduta oposta.
KAMAKURA; NOVAK (1992)	- No sistema cognitivo do ser humano, os valores são mais estáveis e ocupam posição mais central em relação a atitudes. Logo, os valores são determinantes das atitudes e dos comportamentos.
SCHWARTZ (2006)	- São crenças vinculadas à emoção. - Uma construção motivacional. Se referem às metas desejáveis que as pessoas se esforçam para alcançar. - A natureza abstrata de valores distingue-os de conceitos como normas e atitudes (ações específicas, objetos ou situações). - Guiam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. Servem como padrões ou critérios. - São ordenados por ordem de importância em relação ao outro. Eles formam um sistema ordenado de prioridades de valor que os caracterizam como indivíduos.
GOUVEIA (2009)	- Os valores guiam as ações e dão expressão às necessidades humanas.
STEEL; KONIC (2006) ARMSTRONG (2007)	- Atestam que o processo de motivação tem início a partir do momento que o indivíduo reconhece as necessidades a serem satisfeitas.

Fonte: Original desta pesquisa.

QUADRO 7 – Construto: Motivação

AUTORES	CONCEITOS
VROOM (1964)	- Como o indivíduo foca na importância da recompensa para a sua vida, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas, sejam materiais ou não.
LOCKE (2000)	- Os quatro conceitos-chave que representam a motivação: necessidades, valores, emoções e objetivos/intenções. A palavra “motivo” conjuga valores e emoções, e representa o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor.
LOCKE (2000) LOCKE; LATHAM (2002)	- O desempenho está relacionado de forma direta aos objetivos e metas conscientes dos indivíduos aplicados na realização da tarefa. Assim, estabelece-se a perspectiva de que as metas atribuídas aos empregados ou selecionadas por eles próprios irão exercer influência direta sobre seu esforço e seu desempenho.
MEYER; BECKER; VANDENBERGHE (2004)	- O comprometimento é um dos componentes da motivação.
STEERS; MOWDAY; SHAPIRO (2004)	- A motivação é importante propulsor do desempenho organizacional.
CAMARA (2006)	- As recompensas, valorizadas pelos indivíduos, têm impacto na motivação para atuarem de determinada forma ou em determinado sentido. As pessoas atuarão da forma que entendam que as levarão a receber recompensas a que atribuem valor.
STEEL E KONIC (2006)	- Os comportamentos são guiados, em parte, pelas nossas necessidades, ou seja, por ações que representam nossas necessidades, que se relacionam com os valores cultivados pelos indivíduos, gerando, portanto, um processo de harmonização entre os valores e as necessidades.
ARMSTRONG (2007)	- Os indivíduos são motivados a realizar determinada ação por acreditarem que a concretização desta possibilitará o alcance de seus objetivos.

AUTORES	CONCEITOS
	- O dinheiro motiva porque está direta ou indiretamente ligado à satisfação de várias necessidades.
JENSEN; MCMULLEN; STARK (2007)	- As recompensas desempenham impacto significativo na motivação dos empregados.
DECI; RYAN (2000)	- Apresentam os estilos regulatórios da motivação: <i>amotivação</i> (ausência de motivação, de intenção de agir- não regulação), <i>motivação extrínseca</i> (regulação externa e interna) e <i>motivação intrínseca</i> (orientação interna).

Fonte: Original desta pesquisa.

QUADRO 8 – Construto: Comprometimento e Desempenho

AUTORES	CONCEITOS
BASTOS (1993)	- Altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização produzem resultados que são consideravelmente positivos e benéficos para ambos.
ALLEN; MEYER (1990)	- Os antecedentes do comprometimento constituem os fatores que permitem caracterizá-lo. Para cada componente do comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – é provável que exista um antecedente distinto. - É importante que os gestores examinem os antecedentes do comprometimento para conduzirem esse processo de forma mais eficaz e estimular o desenvolvimento do perfil de comprometimento desejado.
MOWDAY (1998)	- Os empregados comprometidos podem beneficiar a performance da empresa, incrementando os índices de desempenho e reduzindo o índice de rotatividade e absenteísmo.
MOHAMED; TAYLOR; HASSAN (2006)	- Os estudos sobre comprometimento organizacional prevalecem no âmbito do comprometimento <i>afetivo</i> , uma vez que esse componente apresenta os consequentes mais favoráveis para as organizações, sendo, então, o comprometimento mais desejável.
RANDALL (1987); ALLEN E MEYER (1990); RANDALL E O'DRISCOLL (1997); O'DRISCOLL E RANDALL (1999); MOWDAY (1998); SOMERS; BIRBAUM (2000); MOHAMED; TAYLOR; HASSAN (2006); LIOU (2008).	- Os resultados oriundos do comprometimento organizacional são importantes para a eficácia organizacional.
MEDEIROS (2005); PINTO <i>et al.</i> (2012)	- Altos níveis de comprometimento por si só geram altos níveis de desempenho.
MACIEL; CAMARGO (2011)	- Atualmente, mesmo com a possível influência de outros fatores sobre o desempenho, como a remuneração e a satisfação, o comprometimento é encarado como um significativo fator capaz de proporcionar melhoria real no desempenho de indivíduos.

Fonte: Original desta pesquisa.

QUADRO 9 – Construto: Remuneração e Recompensas

AUTORES	CONCEITOS
O'DRISCOLL E RANDALL (1999)	- As recompensas financeiras apresentam forte relação com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional, embora cada componente do comprometimento seja influenciado de forma distinta.
CAMARA (2006)	- Um sistema de recompensas permite que a organização atraia e retenha talentos, sirva como fonte de motivação, aprimore a produtividade e contribua para a cultura ou o

AUTORES	CONCEITOS
	<p>clima da empresa.</p> <p>- Um sistema de recompensas representa o conjunto de instrumentos coesos e alinhados com a estratégia empresarial, de caráter material e imaterial, que compõem a contrapartida da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional, e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. Representa, pois, uma proposta estruturada da organização para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.</p>
<p>JENSEN; MCMULLEN; STARK (2007)</p>	<p>- A condução bem-sucedida dos programas de compensação servirá como ferramenta-chave para o aprimoramento dos resultados organizacionais. Os empresários precisam incorporar uma abordagem flexível aos seus programas de remuneração, a fim de favorecer o entrosamento e o comprometimento dos empregados às equipes de trabalho e à organização.</p>
<p>COSTA; SALLES; FONTES FILHO (2010)</p>	<p>- A motivação das pessoas no trabalho é o alicerce para a elaboração dos sistemas de recompensas que devem direcionar ações gerenciais para a aplicação dos melhores incentivos e, portanto, para a obtenção da maior produtividade. Os significados desses incentivos variam de pessoa para pessoa e não se deve generalizar, pois as bases motivacionais dos indivíduos são diferentes, além de dependerem de fatores intrínsecos e extrínsecos.</p>

Fonte: Original desta pesquisa.

**APÊNDICE B – INDICADORES, CONSTRUTOS, FÓRMULAS DE CÁLCULO E
BASE TEÓRICA**

CONSTRUTO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	BASE TEÓRICA/AUTORES
Valor	HUMANITÁRIO/IDEALISTA		Rokeach e Regan (1980); Kamura e Novak (1992); Schwartz (1992); Gouveia (1998); Steel e Konic (2006)
	- Hedonismo/Harmonia Interna	Q1, Q3, Q6, Q7, Q11	
	- Afeição/Afiliação/Apego Familiar/ Benevolência	Q4, Q10, Q12, Q14, Q20	
	- Autodireção/Desafio	Q8, Q13, Q15, Q17	
	MATERIALISTA/PRAGMÁTICO		
	- Racionalidade/Pragmatismo	Q9, Q18, Q19	
	- Materialismo	Q21	
	RELIGIOSIDADE/OBEDIÊNCIA		
- Racionalidade/Obediência	Q16, Q22		
Principal valor	Q23		
Comprometimento	Afetivo	Q25, Q26, Q27, Q28, Q34, Q35	Allen e Meyer (1990); Bastos (1993); Randall (1987); Meyer e Allen (1997); Randall e O'Driscoll (1997); Mowday (1998); O'Driscoll e Randall (1999); Somers e Birbaum (2000); Mohamed, Taylor e Hassan (2006); Liou (2008)
	Instrumental	Q29, Q30, Q32, Q37	
	Normativo	Q24, Q36, Q38, Q39, Q40	
	Profissão	Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46	
(Satisfação com a) Recompensa	Monetária	Q47, Q48, Q49, Q50, Q57	Camara (2006); Jensen, McMullen e Stark (2007)
	Não Monetária	Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56	
Motivação	Para o trabalho	Q58	Vroom (1964); Deci e Ryan (2000); Locke (2000); Locke e Latham (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steel e Konic (2006); Armstrong (2007)
		Q59	
		Q60	
Desempenho	Alcance Metas	Q61, Q62, Q63, Q64, Q65, Q66, Q70, Q71, Q72	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)
	Reclamações/ Conflitos	Q66, Q67, Q68, Q73, Q74	
	Promoções e Aumento	Q96, Q97	
	Autopercepção desempenho	Q94	

Fonte: Elaborado pela autora.

67. Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez																				
68. Teve conflitos profissionais no trabalho																				
69.																				
70. Tem uma produção no trabalho maior que seus colegas																				
71. Procura seu chefe para tirar dúvidas sobre seu trabalho																				
72. Tem uma qualidade de serviço melhor que a dos seus colegas																				
73. Faz suas tarefas de um jeito diferente do que lhe foi pedido																				
74. Orienta seus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente																				

94. Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelo seu desempenho atual: _____
95. Qual o seu vínculo empregatício? () 1- Com carteira assinada () 2 – Sem carteira assinada
96. Quantas vezes você recebeu aumento salarial por merecimento nos últimos 12 meses: _____
97. Quantas vezes você mudou de emprego nos últimos 12 meses: _____
98. 99.

Dados Pessoais:

100. Sexo: _____ 1 – Feminino 2 – Masculino
101. Qual a sua idade? _____ anos
102. Qual é o seu estado Civil? _____ 1 – Solteiro 2 – Casado 3 – Separado/Divorciado 4 – Viúvo
103. Quantos filhos você tem? (Atenção: colocar 0 (zero), caso não tenha filhos) _____
104. Qual o seu grau de escolaridade? _____
105. 1 - Ensino Fundamental 2 - Ensino Médio 3 - Ensino Superior incompleto 4 - Ensino Superior Completo 5- Especialização

Dados Ocupacionais:

105. Você ocupa algum cargo de chefia? _____ 1 – Sim 2 – Não
106. Há quanto tempo? _____ 1 – Menos de 1 ano 2 – De 1 a 2 anos 3 – Acima de 2 a 3 anos 4 – Mais de 3 anos
107. Qual o seu tipo de remuneração? _____ 1 – Somente Fixa 2 – Pagamento por produção 3 – Salário fixo mais produção/meta
108. Qual é a sua faixa salarial por mês? _____
 1 – Até 1 salário mínimo 2 – Acima de R\$724,00 até R\$1.400,00 3 – Acima de R\$1.400,00 até \$2.000,00
 4 – Acima de R\$2.000,00 até R\$4.000,00 5 – Acima de R\$4.000,00 até R\$8.000,00 6 – Acima de R\$8.000,00
109. Há quanto tempo você está na ocupação atual? _____
 1 – Ate 1 ano e 11 meses 2 - De 2 a 5 anos e 11 meses 3 – Acima de 5 anos até 10 anos
 4 – Acima de 10 anos até 21 anos 5 – Acima de 21 anos até 25 anos 6 – Mais de 25 anos

Obs.: A questão 108 foi adaptada para algumas organizações por terem, em seu quadro de profissionais, indivíduos com maior grau de instrução e remuneração.

APÊNDICE D – CATEGORIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS E DAS QUESTÕES

Construtos	Item	Questões / Construtos	
Valor (1º Ordem)	HH1	Q1. Buscar mais diversão e prazer	
	HH2	Q3. Ser mais livre	
	HH3	Q6. Procurar ser mais feliz	
	HH4	Q7. Estar mais em paz com as pessoas	
	HH5	Q11. Ser mais respeitado	
	AA1	Q4. Dedicar-se mais a um amor verdadeiro	
	AA2	Q10. Ser mais educado com as pessoas	
	AA3	Q12. Fazer mais o bem para as pessoas	
	AA4	Q14. Dedicar-se mais a sua família	
	AA5	Q20. Buscar mais amizades verdadeiras	
	AD1	Q8. Ser mais corajoso	
	AD2	Q13. Procurar aprender mais	
	AD3	Q15. Ser o responsável pelo que você faz	
	AD4	Q17. Ser mais criativo	
	RP1	Q9. Procurar ter mais segurança	
	RP2	Q18. Pensar mais antes de agir	
	RP3	Q19. Ser mais rápido no que você faz	
	MA1	Q21. Pensar mais no dinheiro e nos bens materiais	
	RO1	Q16. Ser mais obediente	
	RO2	Q22. Ser mais religioso	
	Valor (2ª Ordem)	HH	Hedonismo, Harmonia Interna
		AA	Afeição, Afiliação, Apego familiar
AD		Auto Direção / Desafio	
RP		Racionalidade / Pragmatismo	
MA		Materialismo	
Valor	RO	Religiosidade / Obediência	
	HI	Humanitário/Idealista	

Construtos	Item	Questões / Construtos
(3ª Ordem)	MP RE	Materialista/Pragmático Religiosidade
Comprometimento (1ª Ordem)	CA1	Q25. Eu gosto de trabalhar nesta empresa
	CA2	Q26. Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta empresa
	CA3	Q27. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus
	CA4	Q28. Eu sinto um forte senso de integração com a empresa
	CA5	Q34. Eu seria muito feliz se trabalhasse nesta empresa até me aposentar
	CA6	Q35. Hoje, trabalhar nesta empresa é realmente um desejo pessoal
	CI1	Q29. Na situação atual, trabalhar nesta empresa é, na realidade, uma necessidade
	CI2	Q30. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil para eu deixar esta empresa agora
	CI3	Q32. Uma consequência negativa de deixar esta empresa é a falta de alternativas...
	CI4	Q37. Se eu já não tivesse dedicado tanto de mim a esta empresa, e...
	CN1	Q24. Esta empresa merece a minha lealdade
	CN2	Q36. Eu tenho muita gratidão pela empresa para o qual trabalho atualmente
	CN3	Q38. A empresa onde trabalho tem um imenso significado pessoal para mim
	CN4	Q39. Sinto que não seria certo eu deixar esta empresa agora, mesmo se fosse vantagem para mim
	CN5	Q40. Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora
	CP1	Q41. Eu escolheria outra profissão se me pagassem o que eu ganho hoje
	CP2	Q42. Eu desejo, definitivamente, manter a profissão em que atuo
	CP3	Q43. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual
CP4	Q44. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito,...	
CP5	Q45. Eu gosto demais da minha profissão para largá-la	
CP6	Q46. Eu quero trabalhar nesta profissão até aposentar	
Comprometimento (2ª Ordem)	CA	Afetivo
	CI	Instrumental
	CN	Normativo
	CP	Profissão
Recompensa (1ª Ordem)	RM1	Q47. Estou satisfeito com o meu salário atual
	RM2	Q48. Estou satisfeito com o último aumento salarial que tive
	RM3	Q50. Estou satisfeito com o reconhecimento recebido pelo meu desempenho
	RM4	Q57. De uma maneira geral, estou satisfeito com as recompensas...

Construtos	Item	Questões / Construtos
	RNM1	Q51. Estou satisfeito com a maneira pela qual sou tratado no trabalho
	RNM2	Q52. Estou satisfeito com a liberdade que tenho no meu trabalho
	RNM3	Q53. Estou satisfeito com os meus relacionamentos no trabalho
	RNM4	Q54. Estou satisfeito com meu crescimento profissional
	RNM5	Q55. Estou satisfeito com o aprendizado que meu trabalho me proporciona
	RNM6	Q56. Estou satisfeito com os benefícios que recebi
Recompensa (2ª Ordem)	RM	Monetário
	RNM	Não Monetário
Motivação (1ª Ordem)	VT1	Q58. Tenho muita vontade de fazer meu trabalho
	ER1	Q59. Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida
	DE1	Q60. Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho
Desempenho (1ª Ordem)	AM1	Q61. Percebe que seu trabalho ajudou a melhorar esta empresa
	AM2	Q62. Cumprir as tarefas dentro dos prazos estabelecidos
	AM3	Q63. Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia
	AM4	Q64. Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho
	AM5	Q65. Recebeu tarefas especiais para realizar
	AM6	Q71. Procura seu chefe para tirar dúvidas sobre seu trabalho
	RC1	Q66. Recebeu reclamações pelo trabalho que executou
	RC2	Q67. Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez
	RC3	Q68. Teve conflitos profissionais no trabalho
	RC4	Q73. Faz suas tarefas de um jeito diferente do que lhe foi pedido
	RC5	Q74. Orienta seus colegas sobre como realizar o trabalho corretamente
	PA1	Q96. Vezes que recebeu aumento salarial por merecimento nos últ. 12 meses
	PA2	Q97. Vezes que mudou de emprego nos ult. 12 meses
	ATD1	Q94. Nota que seu chefe lhe atribuiria pelo desempenho atual
Desempenho (2ª Ordem)	AM	Alcance de Metas
	RC	Reclamações / Conflitos
	PA	Promoções e Aumento
	ATD	Autoavaliação de desempenho

Fonte: Original desta pesquisa.

APÊNDICE E – TABELAS COM A DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUTOS EM CADA ORGANIZAÇÃO

TABELA 18 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização em *TI*

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE		
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,43	[8,05; 8,79]	8,18	[7,71; 8,59]	8,16	[7,82; 8,49]	8,12	[7,94; 8,31]	
		HH2	7,92	[7,50; 8,37]	8,35	[7,89; 8,73]	7,95	[7,52; 8,33]	7,79	[7,57; 8,01]	
		HH3	9,40	[9,14; 9,63]	8,76	[8,32; 9,21]	9,15	[8,88; 9,39]	9,10	[8,96; 9,24]	
		HH4	9,09	[8,79; 9,36]	8,65	[8,13; 9,10]	8,69	[8,39; 8,99]	8,78	[8,60; 8,95]	
		HH5	9,17	[8,86; 9,45]	8,98	[8,60; 9,30]	8,69	[8,35; 9,00]	8,72	[8,54; 8,88]	
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	8,39	[7,93; 8,77]	7,29	[6,67; 7,91]	7,88	[7,49; 8,23]	7,92	[7,70; 8,14]	
		AA2	8,82	[8,45; 9,16]	8,22	[7,66; 8,66]	8,41	[8,04; 8,77]	8,55	[8,35; 8,76]	
		AA3	9,14	[8,84; 9,41]	8,75	[8,30; 9,11]	8,54	[8,21; 8,84]	8,74	[8,56; 8,92]	
		AA4	9,36	[9,04; 9,60]	8,91	[8,54; 9,25]	8,77	[8,45; 9,07]	9,10	[8,94; 9,25]	
		AA5	8,43	[8,01; 8,82]	7,65	[7,05; 8,14]	7,77	[7,33; 8,21]	8,07	[7,84; 8,29]	
	Autodireção/ Desafio	AD1	8,43	[8,05; 8,81]	7,95	[7,41; 8,48]	7,84	[7,39; 8,26]	8,12	[7,92; 8,31]	
		AD2	9,41	[9,17; 9,62]	9,02	[8,62; 9,33]	8,83	[8,50; 9,13]	9,05	[8,88; 9,21]	
		AD3	9,46	[9,24; 9,67]	8,76	[8,35; 9,13]	8,58	[8,22; 8,93]	8,80	[8,62; 8,97]	
		AD4	8,71	[8,39; 9,02]	8,56	[8,16; 8,91]	8,18	[7,83; 8,52]	8,13	[7,95; 8,33]	
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	8,88	[8,53; 9,18]	8,24	[7,71; 8,67]	8,32	[7,92; 8,72]	8,43	[8,23; 8,64]
			RP2	8,61	[8,25; 8,94]	8,05	[7,61; 8,48]	8,22	[7,86; 8,60]	8,26	[8,06; 8,46]
RP3			8,25	[7,90; 8,61]	7,33	[6,79; 7,86]	7,55	[7,09; 7,94]	7,56	[7,35; 7,77]	
	Materialismo	MA1	6,16	[5,67; 6,62]	5,84	[5,37; 6,32]	5,48	[5,05; 5,90]	5,39	[5,16; 5,63]	
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	RO1	8,58	[8,23; 8,93]	7,18	[6,62; 7,70]	7,27	[6,79; 7,74]	7,55	[7,30; 7,78]	
		RO2	8,21	[7,78; 8,64]	5,11	[4,30; 5,94]	6,93	[6,28; 7,51]	7,76	[7,49; 8,05]	
Comprometimento	Afetivo	CA1	8,39	[7,98; 8,77]	8,05	[7,60; 8,51]	7,07	[6,57; 7,49]	6,87	[6,61; 7,13]	
		CA2	7,80	[7,36; 8,19]	7,06	[6,54; 7,56]	6,55	[6,03; 7,07]	6,12	[5,85; 6,41]	

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		CA3	6,91	[6,35; 7,43]	6,46	[5,81; 7,03]	5,89	[5,30; 6,42]	5,42	[5,12; 5,73]
		CA4	7,35	[6,86; 7,84]	6,64	[6,13; 7,16]	6,07	[5,60; 6,57]	5,71	[5,44; 5,98]
		CA5	6,42	[5,80; 7,02]	6,00	[5,30; 6,57]	4,83	[4,27; 5,39]	5,27	[4,91; 5,59]
		CA6	6,72	[6,15; 7,28]	7,11	[6,60; 7,62]	5,51	[4,97; 6,05]	5,17	[4,86; 5,48]
	Instrumental	CI1	7,32	[6,84; 7,80]	6,38	[5,81; 6,95]	6,25	[5,68; 6,83]	7,06	[6,81; 7,30]
		CI2	6,89	[6,37; 7,39]	6,56	[5,96; 7,15]	5,57	[4,94; 6,23]	6,27	[5,96; 6,58]
		CI3	5,16	[4,59; 5,76]	6,40	[5,67; 7,07]	5,41	[4,78; 6,02]	6,57	[6,25; 6,88]
		CI4	5,47	[4,96; 5,99]	4,47	[4,02; 4,91]	4,33	[3,84; 4,84]	4,42	[4,15; 4,68]
	Normativo	CN1	8,74	[8,29; 9,13]	8,33	[7,95; 8,70]	7,27	[6,79; 7,68]	7,57	[7,30; 7,84]
		CN2	8,15	[7,76; 8,54]	7,44	[6,98; 7,92]	6,93	[6,35; 7,43]	6,24	[5,95; 6,52]
		CN3	6,73	[6,17; 7,26]	6,67	[6,18; 7,18]	5,18	[4,64; 5,75]	5,34	[5,07; 5,63]
		CN4	6,30	[5,70; 6,87]	5,05	[4,46; 5,70]	4,36	[3,83; 4,95]	3,95	[3,66; 4,27]
		CN5	5,50	[4,82; 6,12]	4,44	[3,83; 5,06]	3,37	[2,89; 3,91]	3,36	[3,06; 3,64]
	Profissão	CP1	4,53	[3,86; 5,21]	4,03	[3,30; 4,76]	5,11	[4,44; 5,70]	4,83	[4,51; 5,15]
		CP2	6,53	[5,90; 7,18]	6,79	[6,16; 7,48]	5,36	[4,78; 5,97]	5,28	[4,94; 5,59]
		CP3	4,39	[3,74; 5,02]	4,43	[3,71; 5,16]	4,15	[3,56; 4,72]	4,59	[4,28; 4,90]
CP4		6,15	[5,50; 6,77]	5,19	[4,41; 5,94]	4,13	[3,51; 4,72]	4,47	[4,14; 4,80]	
CP5		6,51	[5,88; 7,11]	6,27	[5,62; 6,94]	4,97	[4,44; 5,55]	4,71	[4,38; 5,01]	
CP6		5,66	[4,98; 6,33]	5,94	[5,27; 6,57]	4,33	[3,75; 4,88]	4,69	[4,36; 5,02]	
Recompensa	Monetária	RM1	4,73	[4,20; 5,29]	5,09	[4,41; 5,74]	3,69	[3,21; 4,18]	3,43	[3,16; 3,73]
		RM2	4,87	[4,33; 5,44]	4,30	[3,66; 4,92]	3,61	[3,09; 4,13]	3,10	[2,83; 3,38]
		RM3	6,26	[5,67; 6,82]	5,62	[4,93; 6,27]	4,59	[4,09; 5,14]	3,83	[3,55; 4,14]
		RM4	6,37	[5,87; 6,89]	6,19	[5,62; 6,82]	4,74	[4,22; 5,24]	3,97	[3,66; 4,24]
	Não monetária	RNM1	7,84	[7,36; 8,32]	7,41	[6,90; 7,88]	6,23	[5,70; 6,76]	6,05	[5,75; 6,34]
		RNM2	7,86	[7,39; 8,29]	6,91	[6,25; 7,46]	6,27	[5,76; 6,82]	6,02	[5,73; 6,31]
		RNM3	8,43	[8,04; 8,77]	7,79	[7,24; 8,29]	7,06	[6,62; 7,54]	7,10	[6,84; 7,36]

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM4	7,88	[7,35; 8,31]	7,04	[6,46; 7,57]	5,29	[4,72; 5,86]	5,10	[4,77; 5,39]
		RNM5	8,19	[7,82; 8,57]	7,52	[6,93; 8,05]	6,38	[5,86; 6,87]	6,12	[5,83; 6,42]
		RNM6	6,18	[5,59; 6,71]	6,85	[6,25; 7,42]	5,31	[4,78; 5,86]	4,04	[3,76; 4,33]
Motivação		VT1	8,34	[7,93; 8,73]	7,43	[6,86; 7,91]	6,51	[6,04; 6,97]	6,12	[5,83; 6,41]
		ER1	8,31	[7,87; 8,69]	7,06	[6,48; 7,65]	6,57	[6,07; 7,07]	5,62	[5,33; 5,89]
		DE1	8,66	[8,23; 9,02]	7,86	[7,33; 8,30]	7,19	[6,69; 7,69]	6,75	[6,45; 7,02]
Desempenho	Alcance de Metas	AM1	8,08	[7,74; 8,38]	7,27	[6,74; 7,75]	7,06	[6,64; 7,48]	6,77	[6,53; 7,00]
		AM2	8,85	[8,56; 9,13]	8,41	[8,06; 8,75]	7,69	[7,29; 8,08]	8,35	[8,16; 8,54]
		AM3	8,22	[7,80; 8,61]	8,08	[7,60; 8,51]	7,79	[7,40; 8,20]	7,60	[7,37; 7,85]
		AM4	8,98	[8,72; 9,22]	8,32	[7,83; 8,75]	8,32	[7,89; 8,67]	8,13	[7,89; 8,35]
		AM5	7,39	[6,88; 7,87]	7,54	[6,96; 8,07]	7,55	[7,11; 7,95]	6,98	[6,73; 7,25]
		AM6	7,24	[6,67; 7,75]	6,67	[6,02; 7,33]	7,73	[7,24; 8,16]	7,27	[6,99; 7,54]
	Reclamações / Conflitos	RC1	3,08	[2,65; 3,54]	3,56	[3,08; 4,15]	3,47	[3,04; 3,91]	3,48	[3,21; 3,75]
		RC2	5,30	[4,76; 5,89]	4,39	[3,79; 5,03]	4,79	[4,30; 5,25]	4,42	[4,12; 4,71]
		RC3	2,90	[2,40; 3,42]	2,64	[2,16; 3,16]	3,42	[2,96; 3,91]	3,34	[3,06; 3,64]
		RC4	4,28	[3,76; 4,81]	4,87	[4,25; 5,46]	4,39	[3,93; 4,93]	4,05	[3,78; 4,32]
		RC5	8,11	[7,69; 8,48]	6,71	[6,03; 7,42]	8,04	[7,65; 8,42]	7,14	[6,87; 7,41]
	Promoções e Aumento	PA1	0,62	[0,39; 0,90]	0,25	[0,14; 0,38]	0,54	[0,38; 0,76]	0,21	[0,17; 0,25]
PA2		0,46	[0,31; 0,61]	0,30	[0,18; 0,46]	0,31	[0,21; 0,43]	0,41	[0,32; 0,51]	
Autopercepção do Desempenho	ATD1	8,25	[8,01; 8,47]	7,91	[7,65; 8,16]	7,69	[7,47; 7,94]	7,97	[7,81; 8,12]	

Fonte: Original desta pesquisa.

TABELA 19 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização em T2

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE		
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,22	[7,78; 8,64]	8,66	[8,14; 9,10]	8,20	[7,75; 8,58]	7,96	[7,75; 8,17]	
		HH2	7,83	[7,34; 8,31]	8,36	[7,83; 8,84]	7,93	[7,48; 8,36]	7,57	[7,32; 7,81]	
		HH3	9,36	[9,11; 9,58]	9,00	[8,64; 9,35]	8,84	[8,49; 9,20]	9,03	[8,86; 9,18]	
		HH4	9,39	[9,09; 9,64]	9,00	[8,60; 9,36]	8,57	[8,14; 8,94]	8,81	[8,61; 9,01]	
		HH5	9,43	[9,18; 9,67]	8,52	[8,07; 8,91]	8,35	[7,96; 8,72]	8,76	[8,57; 8,95]	
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	8,30	[7,79; 8,74]	7,31	[6,79; 7,81]	7,76	[7,28; 8,25]	7,76	[7,52; 8,01]	
		AA2	9,46	[9,20; 9,69]	8,22	[7,72; 8,68]	8,27	[7,87; 8,68]	8,47	[8,25; 8,69]	
		AA3	9,43	[9,20; 9,64]	8,64	[8,22; 9,05]	8,39	[8,03; 8,71]	8,70	[8,47; 8,89]	
		AA4	9,67	[9,48; 9,82]	8,43	[8,02; 8,83]	8,67	[8,37; 8,98]	8,94	[8,77; 9,11]	
		AA5	8,78	[8,37; 9,13]	7,78	[7,28; 8,24]	7,42	[6,87; 7,90]	8,09	[7,86; 8,31]	
	Autodireção / Desafio	AD1	8,67	[8,26; 9,04]	7,72	[7,21; 8,23]	7,87	[7,38; 8,32]	8,07	[7,83; 8,28]	
		AD2	9,56	[9,35; 9,74]	9,07	[8,76; 9,35]	8,75	[8,48; 9,01]	9,05	[8,90; 9,22]	
		AD3	9,45	[9,25; 9,64]	8,69	[8,34; 9,05]	8,73	[8,35; 9,07]	8,66	[8,45; 8,84]	
		AD4	9,07	[8,80; 9,31]	8,17	[7,69; 8,66]	8,03	[7,64; 8,44]	8,26	[8,05; 8,45]	
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	8,93	[8,48; 9,31]	7,90	[7,33; 8,45]	8,24	[7,77; 8,68]	8,52	[8,29; 8,71]
			RP2	9,01	[8,73; 9,26]	7,91	[7,48; 8,35]	7,80	[7,34; 8,19]	8,22	[8,00; 8,42]
RP3			8,50	[8,12; 8,87]	6,95	[6,40; 7,48]	7,61	[7,23; 7,98]	7,37	[7,12; 7,61]	
Religiosidade	Materialismo	MA1	5,32	[4,81; 5,83]	5,42	[4,88; 6,00]	5,64	[5,18; 6,17]	5,29	[5,03; 5,59]	
		Religiosidade / Obediência	RO1	8,99	[8,74; 9,24]	6,71	[6,10; 7,36]	7,56	[7,07; 8,05]	7,47	[7,24; 7,71]
			RO2	8,55	[8,06; 9,01]	4,89	[4,05; 5,87]	7,07	[6,42; 7,68]	7,36	[7,05; 7,66]
Comprometimento	Afetivo	CA1	8,43	[8,05; 8,79]	7,64	[7,19; 8,07]	7,39	[6,89; 7,89]	7,01	[6,74; 7,29]	
		CA2	8,24	[7,83; 8,64]	7,14	[6,53; 7,71]	6,16	[5,53; 6,76]	6,32	[6,04; 6,61]	
		CA3	7,33	[6,77; 7,85]	6,38	[5,81; 6,90]	5,96	[5,37; 6,51]	5,70	[5,39; 6,00]	
		CA4	7,72	[7,28; 8,14]	6,59	[6,12; 7,05]	5,94	[5,34; 6,56]	5,99	[5,72; 6,26]	

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
Recompensa		CA5	7,07	[6,51; 7,61]	5,17	[4,52; 5,86]	5,29	[4,69; 5,91]	5,55	[5,21; 5,88]
		CA6	7,20	[6,71; 7,70]	6,69	[6,21; 7,17]	5,70	[5,04; 6,32]	5,75	[5,41; 6,07]
	Instrumental	CI1	6,75	[6,27; 7,22]	6,43	[5,83; 7,07]	7,13	[6,58; 7,64]	7,14	[6,86; 7,42]
		CI2	6,69	[6,16; 7,21]	6,23	[5,54; 6,91]	7,17	[6,60; 7,77]	6,76	[6,45; 7,05]
		CI3	5,45	[4,81; 6,13]	6,16	[5,45; 6,81]	6,51	[5,89; 7,18]	6,88	[6,57; 7,20]
		CI4	5,73	[5,24; 6,17]	4,37	[3,81; 4,93]	4,29	[3,78; 4,82]	4,63	[4,35; 4,92]
	Normativo	CN1	9,06	[8,70; 9,38]	8,29	[7,88; 8,69]	7,32	[6,81; 7,76]	7,91	[7,68; 8,18]
		CN2	8,45	[8,01; 8,87]	7,28	[6,79; 7,74]	7,11	[6,59; 7,58]	6,50	[6,21; 6,78]
		CN3	7,14	[6,65; 7,62]	6,21	[5,64; 6,72]	5,33	[4,76; 5,91]	5,62	[5,28; 5,93]
		CN4	6,56	[5,95; 7,13]	4,64	[3,98; 5,28]	4,79	[4,16; 5,43]	4,22	[3,88; 4,52]
		CN5	5,47	[4,87; 6,12]	4,12	[3,41; 4,85]	4,09	[3,52; 4,74]	3,50	[3,20; 3,80]
	Profissão	CP1	5,26	[4,55; 5,91]	4,17	[3,38; 4,98]	4,72	[4,06; 5,38]	4,47	[4,14; 4,82]
		CP2	6,30	[5,64; 6,97]	6,79	[6,12; 7,44]	5,44	[4,83; 6,00]	5,63	[5,27; 5,97]
		CP3	4,02	[3,36; 4,70]	3,72	[3,02; 4,45]	3,90	[3,32; 4,47]	4,62	[4,28; 4,94]
		CP4	5,25	[4,54; 5,95]	4,96	[4,21; 5,74]	4,32	[3,76; 4,98]	4,93	[4,54; 5,28]
		CP5	6,23	[5,63; 6,86]	6,06	[5,40; 6,71]	5,05	[4,46; 5,75]	5,23	[4,88; 5,60]
CP6		5,48	[4,80; 6,20]	5,29	[4,50; 6,12]	4,38	[3,72; 5,05]	5,06	[4,67; 5,43]	
Recompensa	Monetária	RM1	5,48	[4,88; 6,11]	4,55	[3,91; 5,21]	4,63	[4,05; 5,32]	3,63	[3,35; 3,92]
		RM2	5,11	[4,50; 5,76]	3,59	[2,97; 4,22]	4,36	[3,74; 5,04]	3,33	[3,05; 3,64]
		RM3	6,20	[5,53; 6,83]	5,75	[5,09; 6,42]	4,95	[4,32; 5,64]	4,14	[3,82; 4,45]
		RM4	6,58	[6,02; 7,16]	5,83	[5,30; 6,35]	5,03	[4,43; 5,69]	4,08	[3,78; 4,40]
	Não Monetária	RNM1	7,52	[7,02; 8,03]	7,45	[6,85; 7,95]	6,43	[5,82; 6,99]	6,33	[6,00; 6,64]
		RNM2	7,44	[6,93; 7,95]	7,28	[6,67; 7,85]	6,32	[5,70; 6,96]	6,21	[5,91; 6,52]
		RNM3	8,22	[7,82; 8,60]	8,05	[7,53; 8,53]	7,13	[6,61; 7,63]	7,53	[7,24; 7,78]
		RNM4	7,56	[6,99; 8,13]	7,06	[6,49; 7,60]	5,64	[4,99; 6,26]	5,42	[5,09; 5,74]
		RNM5	7,82	[7,30; 8,30]	7,97	[7,45; 8,43]	6,79	[6,26; 7,31]	6,39	[6,08; 6,69]

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM6	6,44	[5,80; 7,07]	6,95	[6,40; 7,50]	5,28	[4,71; 5,90]	4,23	[3,92; 4,52]
	Motivação	VT1	8,52	[8,08; 8,94]	7,71	[7,22; 8,17]	7,09	[6,58; 7,65]	6,86	[6,60; 7,13]
		ER1	8,26	[7,89; 8,62]	6,72	[6,09; 7,35]	6,96	[6,41; 7,49]	6,20	[5,90; 6,51]
		DE1	8,87	[8,49; 9,20]	7,90	[7,38; 8,38]	7,83	[7,35; 8,30]	7,21	[6,93; 7,48]
		AM1	8,54	[8,20; 8,86]	7,20	[6,71; 7,65]	7,17	[6,71; 7,60]	6,92	[6,64; 7,15]
		AM2	9,01	[8,78; 9,25]	8,40	[7,93; 8,81]	7,98	[7,58; 8,33]	8,54	[8,36; 8,73]
	Alcance de Metas	AM3	8,42	[7,98; 8,82]	8,38	[8,03; 8,69]	7,31	[6,75; 7,83]	7,86	[7,66; 8,09]
		AM4	8,93	[8,57; 9,26]	8,59	[8,19; 8,97]	8,05	[7,58; 8,48]	8,37	[8,15; 8,58]
		AM5	7,44	[6,86; 8,00]	7,70	[7,14; 8,23]	7,02	[6,49; 7,55]	7,09	[6,81; 7,36]
		AM6	7,31	[6,68; 7,89]	7,05	[6,36; 7,69]	7,68	[7,21; 8,09]	7,54	[7,27; 7,83]
		RC1	3,47	[2,93; 4,08]	3,41	[2,90; 3,95]	3,92	[3,31; 4,54]	3,50	[3,22; 3,79]
	Desempenho	RC2	5,59	[4,92; 6,29]	5,12	[4,49; 5,85]	5,00	[4,39; 5,64]	4,72	[4,43; 5,03]
	Reclamações / Conflitos	RC3	2,56	[2,07; 3,16]	2,87	[2,30; 3,41]	3,91	[3,24; 4,56]	3,26	[2,95; 3,55]
		RC4	3,93	[3,32; 4,62]	5,15	[4,66; 5,64]	4,10	[3,57; 4,63]	4,25	[3,98; 4,54]
		RC5	8,09	[7,56; 8,58]	7,22	[6,69; 7,72]	7,49	[6,97; 8,02]	7,19	[6,89; 7,48]
		PA1	0,22	[0,14; 0,32]	0,11	[0,04; 0,20]	0,47	[0,34; 0,61]	0,27	[0,19; 0,36]
	Promoções e Aumento	PA2	0,37	[0,24; 0,51]	0,33	[0,21; 0,47]	0,18	[0,09; 0,27]	0,34	[0,26; 0,44]
	Autopercepção do Desempenho	ATD1	8,25	[8,01; 8,50]	7,73	[7,35; 8,05]	7,65	[7,30; 8,03]	8,20	[8,07; 8,32]

Fonte: Original desta pesquisa.

TABELA 20 – Descrição das variáveis dos construtos em cada organização em T3

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE		
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	
Humanitário / Idealista	Hedonismo / Harmonia Interna	HH1	8,22	[7,78; 8,64]	8,66	[8,14; 9,10]	8,20	[7,75; 8,58]	7,96	[7,75; 8,17]	
		HH2	7,83	[7,34; 8,31]	8,36	[7,83; 8,84]	7,93	[7,48; 8,36]	7,57	[7,32; 7,81]	
		HH3	9,36	[9,11; 9,58]	9,00	[8,64; 9,35]	8,84	[8,49; 9,20]	9,03	[8,86; 9,18]	
		HH4	9,39	[9,09; 9,64]	9,00	[8,60; 9,36]	8,57	[8,14; 8,94]	8,81	[8,61; 9,01]	
		HH5	9,43	[9,18; 9,67]	8,52	[8,07; 8,91]	8,35	[7,96; 8,72]	8,76	[8,57; 8,95]	
	Afeição / Afiliação / Apego familiar / Benevolência	AA1	8,30	[7,79; 8,74]	7,31	[6,79; 7,81]	7,76	[7,28; 8,25]	7,76	[7,52; 8,01]	
		AA2	9,46	[9,20; 9,69]	8,22	[7,72; 8,68]	8,27	[7,87; 8,68]	8,47	[8,25; 8,69]	
		AA3	9,43	[9,20; 9,64]	8,64	[8,22; 9,05]	8,39	[8,03; 8,71]	8,70	[8,47; 8,89]	
		AA4	9,67	[9,48; 9,82]	8,43	[8,02; 8,83]	8,67	[8,37; 8,98]	8,94	[8,77; 9,11]	
		AA5	8,78	[8,37; 9,13]	7,78	[7,28; 8,24]	7,42	[6,87; 7,90]	8,09	[7,86; 8,31]	
	Autodireção / Desafio	AD1	8,67	[8,26; 9,04]	7,72	[7,21; 8,23]	7,87	[7,38; 8,32]	8,07	[7,83; 8,28]	
		AD2	9,56	[9,35; 9,74]	9,07	[8,76; 9,35]	8,75	[8,48; 9,01]	9,05	[8,90; 9,22]	
		AD3	9,45	[9,25; 9,64]	8,69	[8,34; 9,05]	8,73	[8,35; 9,07]	8,66	[8,45; 8,84]	
		AD4	9,07	[8,80; 9,31]	8,17	[7,69; 8,66]	8,03	[7,64; 8,44]	8,26	[8,05; 8,45]	
	Materialismo / Pragmático	Racionalidade / Pragmatismo	RP1	8,93	[8,48; 9,31]	7,90	[7,33; 8,45]	8,24	[7,77; 8,68]	8,52	[8,29; 8,71]
			RP2	9,01	[8,73; 9,26]	7,91	[7,48; 8,35]	7,80	[7,34; 8,19]	8,22	[8,00; 8,42]
RP3			8,50	[8,12; 8,87]	6,95	[6,40; 7,48]	7,61	[7,23; 7,98]	7,37	[7,12; 7,61]	
Religiosidade	Religiosidade / Obediência	MA1	5,32	[4,81; 5,83]	5,42	[4,88; 6,00]	5,64	[5,18; 6,17]	5,29	[5,03; 5,59]	
		RO1	8,99	[8,74; 9,24]	6,71	[6,10; 7,36]	7,56	[7,07; 8,05]	7,47	[7,24; 7,71]	
Comprometimento	Afetivo	RO2	8,55	[8,06; 9,01]	4,89	[4,05; 5,87]	7,07	[6,42; 7,68]	7,36	[7,05; 7,66]	
		CA1	8,43	[8,05; 8,79]	7,64	[7,19; 8,07]	7,39	[6,89; 7,89]	7,01	[6,74; 7,29]	
		CA2	8,24	[7,83; 8,64]	7,14	[6,53; 7,71]	6,16	[5,53; 6,76]	6,32	[6,04; 6,61]	
		CA3	7,33	[6,77; 7,85]	6,38	[5,81; 6,90]	5,96	[5,37; 6,51]	5,70	[5,39; 6,00]	
		CA4	7,72	[7,28; 8,14]	6,59	[6,12; 7,05]	5,94	[5,34; 6,56]	5,99	[5,72; 6,26]	

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
Recompensa	Instrumental	CA5	7,07	[6,51; 7,61]	5,17	[4,52; 5,86]	5,29	[4,69; 5,91]	5,55	[5,21; 5,88]
		CA6	7,20	[6,71; 7,70]	6,69	[6,21; 7,17]	5,70	[5,04; 6,32]	5,75	[5,41; 6,07]
		CI1	6,75	[6,27; 7,22]	6,43	[5,83; 7,07]	7,13	[6,58; 7,64]	7,14	[6,86; 7,42]
		CI2	6,69	[6,16; 7,21]	6,23	[5,54; 6,91]	7,17	[6,60; 7,77]	6,76	[6,45; 7,05]
	Normativo	CI3	5,45	[4,81; 6,13]	6,16	[5,45; 6,81]	6,51	[5,89; 7,18]	6,88	[6,57; 7,20]
		CI4	5,73	[5,24; 6,17]	4,37	[3,81; 4,93]	4,29	[3,78; 4,82]	4,63	[4,35; 4,92]
		CN1	9,06	[8,70; 9,38]	8,29	[7,88; 8,69]	7,32	[6,81; 7,76]	7,91	[7,68; 8,18]
		CN2	8,45	[8,01; 8,87]	7,28	[6,79; 7,74]	7,11	[6,59; 7,58]	6,50	[6,21; 6,78]
		CN3	7,14	[6,65; 7,62]	6,21	[5,64; 6,72]	5,33	[4,76; 5,91]	5,62	[5,28; 5,93]
	Profissão	CN4	6,56	[5,95; 7,13]	4,64	[3,98; 5,28]	4,79	[4,16; 5,43]	4,22	[3,88; 4,52]
		CN5	5,47	[4,87; 6,12]	4,12	[3,41; 4,85]	4,09	[3,52; 4,74]	3,50	[3,20; 3,80]
		CP1	5,26	[4,55; 5,91]	4,17	[3,38; 4,98]	4,72	[4,06; 5,38]	4,47	[4,14; 4,82]
		CP2	6,30	[5,64; 6,97]	6,79	[6,12; 7,44]	5,44	[4,83; 6,00]	5,63	[5,27; 5,97]
		CP3	4,02	[3,36; 4,70]	3,72	[3,02; 4,45]	3,90	[3,32; 4,47]	4,62	[4,28; 4,94]
		CP4	5,25	[4,54; 5,95]	4,96	[4,21; 5,74]	4,32	[3,76; 4,98]	4,93	[4,54; 5,28]
	Monetária	CP5	6,23	[5,63; 6,86]	6,06	[5,40; 6,71]	5,05	[4,46; 5,75]	5,23	[4,88; 5,60]
CP6		5,48	[4,80; 6,20]	5,29	[4,50; 6,12]	4,38	[3,72; 5,05]	5,06	[4,67; 5,43]	
RM1		5,48	[4,88; 6,11]	4,55	[3,91; 5,21]	4,63	[4,05; 5,32]	3,63	[3,35; 3,92]	
RM2		5,11	[4,50; 5,76]	3,59	[2,97; 4,22]	4,36	[3,74; 5,04]	3,33	[3,05; 3,64]	
RM3		6,20	[5,53; 6,83]	5,75	[5,09; 6,42]	4,95	[4,32; 5,64]	4,14	[3,82; 4,45]	
RM4		6,58	[6,02; 7,16]	5,83	[5,30; 6,35]	5,03	[4,43; 5,69]	4,08	[3,78; 4,40]	
Não Monetária		RNM1	7,52	[7,02; 8,03]	7,45	[6,85; 7,95]	6,43	[5,82; 6,99]	6,33	[6,00; 6,64]
		RNM2	7,44	[6,93; 7,95]	7,28	[6,67; 7,85]	6,32	[5,70; 6,96]	6,21	[5,91; 6,52]
		RNM3	8,22	[7,82; 8,60]	8,05	[7,53; 8,53]	7,13	[6,61; 7,63]	7,53	[7,24; 7,78]
	RNM4	7,56	[6,99; 8,13]	7,06	[6,49; 7,60]	5,64	[4,99; 6,26]	5,42	[5,09; 5,74]	
	RNM5	7,82	[7,30; 8,30]	7,97	[7,45; 8,43]	6,79	[6,26; 7,31]	6,39	[6,08; 6,69]	

Construtos		Itens	MC		PP		TE		SE	
2ª Ordem	1ª Ordem		Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹	Média	I.C - 95% ¹
		RNM6	6,44	[5,80; 7,07]	6,95	[6,40; 7,50]	5,28	[4,71; 5,90]	4,23	[3,92; 4,52]
	Motivação	VT1	8,52	[8,08; 8,94]	7,71	[7,22; 8,17]	7,09	[6,58; 7,65]	6,86	[6,60; 7,13]
		ER1	8,26	[7,89; 8,62]	6,72	[6,09; 7,35]	6,96	[6,41; 7,49]	6,20	[5,90; 6,51]
		DE1	8,87	[8,49; 9,20]	7,90	[7,38; 8,38]	7,83	[7,35; 8,30]	7,21	[6,93; 7,48]
		AM1	8,54	[8,20; 8,86]	7,20	[6,71; 7,65]	7,17	[6,71; 7,60]	6,92	[6,64; 7,15]
		AM2	9,01	[8,78; 9,25]	8,40	[7,93; 8,81]	7,98	[7,58; 8,33]	8,54	[8,36; 8,73]
	Alcance de Metas	AM3	8,42	[7,98; 8,82]	8,38	[8,03; 8,69]	7,31	[6,75; 7,83]	7,86	[7,66; 8,09]
		AM4	8,93	[8,57; 9,26]	8,59	[8,19; 8,97]	8,05	[7,58; 8,48]	8,37	[8,15; 8,58]
		AM5	7,44	[6,86; 8,00]	7,70	[7,14; 8,23]	7,02	[6,49; 7,55]	7,09	[6,81; 7,36]
		AM6	7,31	[6,68; 7,89]	7,05	[6,36; 7,69]	7,68	[7,21; 8,09]	7,54	[7,27; 7,83]
		RC1	3,47	[2,93; 4,08]	3,41	[2,90; 3,95]	3,92	[3,31; 4,54]	3,50	[3,22; 3,79]
	Desempenho	RC2	5,59	[4,92; 6,29]	5,12	[4,49; 5,85]	5,00	[4,39; 5,64]	4,72	[4,43; 5,03]
	Reclamações / Conflitos	RC3	2,56	[2,07; 3,16]	2,87	[2,30; 3,41]	3,91	[3,24; 4,56]	3,26	[2,95; 3,55]
		RC4	3,93	[3,32; 4,62]	5,15	[4,66; 5,64]	4,10	[3,57; 4,63]	4,25	[3,98; 4,54]
		RC5	8,09	[7,56; 8,58]	7,22	[6,69; 7,72]	7,49	[6,97; 8,02]	7,19	[6,89; 7,48]
		PA1	0,22	[0,14; 0,32]	0,11	[0,04; 0,20]	0,47	[0,34; 0,61]	0,27	[0,19; 0,36]
	Promoções e Aumento	PA2	0,37	[0,24; 0,51]	0,33	[0,21; 0,47]	0,18	[0,09; 0,27]	0,34	[0,26; 0,44]
	Autopercepção do Desempenho	ATD1	8,25	[8,01; 8,50]	7,73	[7,35; 8,05]	7,65	[7,30; 8,03]	8,20	[8,07; 8,32]

Fonte: Original desta pesquisa.

APÊNDICE F – MODELO DE MENSURAÇÃO INICIAL

Empresa	Construto	Tempo-1			Tempo-2			Tempo-3			
		Peso	Valor-p	CF	Peso	Valor-p	CF	Peso	Valor-p	CF	
MC	Valor	HI	0,49	0,000	0,89	0,52	0,001	0,90	0,60	0,000	0,88
		MP	0,31	0,004	0,73	0,26	0,214	0,70	0,23	0,108	0,56
		RE	0,39	0,000	0,85	0,44	0,013	0,81	0,46	0,000	0,74
	Recompensa	RM	0,47	0,000	0,89	0,42	0,000	0,85	0,52	0,000	0,93
		RNM	0,62	0,000	0,94	0,68	0,000	0,95	0,55	0,000	0,94
	Motivação	VT	0,41	0,000	0,88	0,38	0,000	0,91	0,43	0,000	0,86
		ER	0,44	0,000	0,82	0,36	0,000	0,82	0,35	0,000	0,81
		DE	0,34	0,000	0,82	0,40	0,000	0,91	0,39	0,000	0,90
	Comprometimento	CA	0,41	0,000	0,91	0,43	0,000	0,88	0,50	0,000	0,93
		CN	0,42	0,000	0,92	0,43	0,000	0,88	0,43	0,000	0,91
		CP	0,31	0,000	0,79	0,33	0,000	0,75	0,21	0,003	0,64
		CI	0,02	0,776	0,06	0,00	0,961	0,05	0,02	0,847	0,29
	Desempenho	AM	0,59	0,002	0,69	0,84	0,017	0,89	0,69	0,055	0,85
		ATD	0,63	0,000	0,71	0,24	0,298	0,49	0,50	0,034	0,75
		RC	0,20	0,391	0,18	-0,24	0,399	-0,17	-0,04	0,871	-0,08
		PA	0,33	0,116	0,34	-0,27	0,492	-0,35	0,26	0,411	0,13
PP	Valor	HI	0,28	0,106	0,80	-0,71	0,124	-0,34	0,25	0,540	0,68
		MP	0,54	0,004	0,94	1,09	0,027	0,55	0,81	0,089	0,97
		RE	0,34	0,086	0,80	-0,48	0,306	-0,33	0,08	0,876	0,54
	Recompensa	RM	0,59	0,000	0,91	0,53	0,000	0,90	0,41	0,047	0,68
		RNM	0,52	0,000	0,89	0,57	0,000	0,91	0,78	0,000	0,92
	Motivação	VT	0,51	0,000	0,87	0,43	0,000	0,86	0,43	0,000	0,87
		ER	0,36	0,000	0,83	0,40	0,000	0,75	0,39	0,000	0,85

		DE	0,32	0,000	0,84	0,38	0,000	0,86	0,34	0,000	0,85
	Comprometimento	CA	0,43	0,000	0,87	0,57	0,000	0,87	0,45	0,000	0,88
		CN	0,42	0,000	0,81	0,33	0,000	0,75	0,42	0,000	0,88
		CP	0,39	0,000	0,74	0,41	0,000	0,63	0,33	0,000	0,69
		CI	-0,05	0,592	0,05	0,00	0,988	0,09	0,03	0,797	0,18
		Desempenho	AM	0,38	0,105	0,51	0,50	0,000	0,90	0,71	0,077
	ATD		0,63	0,004	0,69	0,58	0,000	0,93	0,19	0,438	0,21
	RC		0,04	0,879	-0,17	-0,05	0,743	-0,12	0,22	0,434	0,14
	PA		0,62	0,006	0,61	0,00	0,979	-0,03	-0,57	0,248	-0,62
TE	Valor	HI	0,45	0,278	0,68	0,67	0,124	0,89	0,34	0,059	0,83
		MP	0,84	0,057	0,93	0,58	0,149	0,83	0,58	0,012	0,91
		RE	-0,27	0,525	0,32	-0,19	0,720	0,43	0,25	0,213	0,74
	Recompensa	RM	0,54	0,000	0,93	0,48	0,000	0,93	0,50	0,000	0,92
		RNM	0,54	0,000	0,93	0,58	0,000	0,95	0,57	0,000	0,94
	Motivação	VT	0,37	0,000	0,92	0,37	0,000	0,94	0,40	0,000	0,89
		ER	0,44	0,000	0,91	0,36	0,000	0,93	0,37	0,000	0,89
		DE	0,30	0,000	0,84	0,35	0,000	0,92	0,36	0,000	0,88
	Comprometimento	CA	0,42	0,000	0,90	0,41	0,000	0,93	0,49	0,000	0,91
		CN	0,41	0,000	0,83	0,38	0,000	0,91	0,41	0,000	0,90
		CP	0,36	0,000	0,76	0,31	0,000	0,73	0,31	0,000	0,59
		CI	-0,06	0,542	-0,05	0,12	0,046	0,36	0,03	0,738	0,11
	Desempenho	AM	0,66	0,000	0,85	0,51	0,000	0,79	0,49	0,000	0,80
ATD		0,49	0,002	0,76	0,38	0,000	0,68	0,38	0,000	0,68	
RC		0,05	0,830	0,07	0,22	0,049	0,36	0,15	0,222	0,23	
PA		0,20	0,316	0,29	0,41	0,000	0,63	0,45	0,000	0,69	
SE	Valor	HI	0,42	0,000	0,81	0,28	0,002	0,77	0,42	0,000	0,87
		MP	0,32	0,001	0,71	0,26	0,020	0,72	0,43	0,000	0,85

	RE	0,53	0,000	0,82	0,65	0,000	0,92	0,34	0,000	0,78
Recompensa	RM	0,46	0,000	0,87	0,48	0,000	0,86	0,50	0,000	0,88
	RNM	0,64	0,000	0,93	0,64	0,000	0,92	0,61	0,000	0,92
Motivação	VT	0,37	0,000	0,92	0,38	0,000	0,90	0,38	0,000	0,89
	ER	0,38	0,000	0,90	0,37	0,000	0,88	0,39	0,000	0,90
	DE	0,35	0,000	0,90	0,36	0,000	0,91	0,34	0,000	0,90
Comprometimento	CA	0,45	0,000	0,91	0,43	0,000	0,90	0,42	0,000	0,92
	CN	0,37	0,000	0,90	0,37	0,000	0,90	0,38	0,000	0,92
	CP	0,31	0,000	0,73	0,32	0,000	0,76	0,31	0,000	0,78
	CI	0,08	0,029	0,39	0,11	0,005	0,32	0,08	0,055	0,30
Desempenho	AM	0,72	0,000	0,89	0,74	0,000	0,90	0,80	0,000	0,91
	ATD	0,49	0,000	0,73	0,45	0,000	0,66	0,34	0,001	0,57
	RC	0,05	0,635	0,04	0,16	0,131	0,11	0,24	0,078	0,22
	PA	-0,01	0,890	-0,04	-0,12	0,124	-0,17	-0,17	0,258	-0,17

Fonte: Original desta pesquisa.