

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE**  
**Mestrado em Administração**

**FRANCISLENE REGINA DOS SANTOS**

**AS INFLUÊNCIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO E  
RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO  
DOS PROFISSIONAIS**

Belo Horizonte - MG  
2016

FRANCISLENE REGINA DOS SANTOS

**AS INFLUÊNCIAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO E  
RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO  
DOS PROFISSIONAIS**

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

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Doutor Mário Teixeira Reis Neto.

Belo Horizonte - MG  
2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

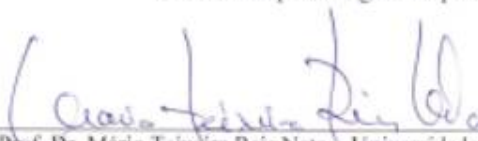
S237i Santos, Francislene Regina dos, 1982 -  
As influências das práticas de gestão de desempenho e  
recompensas na motivação dos profissionais / Francislene  
Regina dos Santos. - Belo Horizonte, 2016.  
115 f.: il.; 29,7 cm

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto  
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade  
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,  
2016.

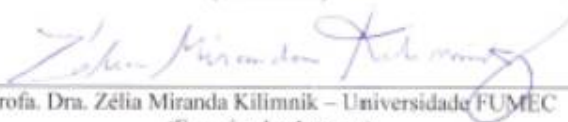
1. Ambiente de trabalho. 2. Motivação no trabalho. 3.  
Desempenho - Avaliação. 4. Administração de recompensas e  
incentivos. I. Título. II. Reis Neto, Mário Teixeira. III.  
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 331.101.3

Dissertação intitulada **“A influência das práticas de gestão de desempenho e recompensas na motivação dos profissionais”** de autoria de Francislene Regina dos Santos, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



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



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



Prof. Dr. Gustavo Quiroga Souki – UNA  
(Examinador Externo)



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

Belo Horizonte, 21 de dezembro de 2016.

REITORIA

Av. Alameda Pádua, 9990 - Cruzeiro  
30130-008 - Belo Horizonte, MG  
Tel: (31) 3226-3000  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Galvão, 200 - Cruzeiro  
30310-100 - Belo Horizonte, MG  
Tel: (31) 3226-3000  
www.fumec.br

*A família é o alicerce de todas as horas. Dedico esta conquista aos meus pais, Divino e Sônia, às minhas irmãs, Tatiana, Nivia e Tamires.*

*Ao meu noivo Mateus, por ter permanecido ao meu lado, me incentivando a percorrer e concluir esse caminho, compreendendo os momentos difíceis, sempre com bom humor e disposto a me ajudar.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora por me concederem sabedoria nas escolhas dos melhores caminhos e por me darem força e coragem para percorrê-los.

Aos meus pais, por entenderem minha ausência, pelo incentivo e amor incondicional. Às minhas irmãs, Tatiana, Nivia e Tamires pelo carinho, apoio e incentivo.

Agradeço ao meu futuro marido Mateus por todo amor, compreensão e carinho e, acima de tudo, por estar sempre ao meu lado. Por ter me apoiado e me incentivado durante os momentos conturbados.

Aos meus familiares, em especial aos meus sobrinhos, Jefferson e Cícero, aos meus cunhados Nilson, Leonardo e Vitor.

À minha futura sogra, Marli, por todo apoio e carinho, sempre disponibilizando um espaço da casa para os meus estudos. À Camila, João Carlos, João Vitor pela amizade e carinho e ao Walter, que mesmo não estando presente neste momento, sempre me incentivou e transmitiu conhecimentos que levarei por toda minha vida.

À Ana Carolina pela parceria durante o curso, amizade, ajuda e apoio de sempre. Pelos momentos de divertimento e descontração dentro e fora do mestrado e acima de tudo, pela verdadeira amizade construída.

Ao Paulo Bittencourt e Adailton, colegas durante o curso, pelo apoio e troca de experiências.

À Universidade FUMEC, por ter me proporcionado esta oportunidade. Ao meu orientador Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, por seus ensinamentos e paciência na construção deste trabalho.

À Comissão Examinadora do projeto de dissertação, professor Dr. Jefferson Lopes La Falce e professor Dr. Daniel Jardim Pardini, pelas contribuições apresentadas na ocasião da defesa do projeto.

Agradeço a todos os profissionais que dispuseram do seu tempo no preenchimento do meu questionário de pesquisa, sem vocês não seria possível concluir este trabalho. Agradeço aos meus colegas de mestrado, que proporcionaram agradáveis momentos de reflexão e desenvolvimento pessoal. Fazer um rol com o nome das pessoas merecedoras de agradecimentos é um momento de felicidade, porém é comum esquecer-se de citar alguns nomes. Portanto, agradeço a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta, para a concretização deste trabalho.

**RESUMO**

As diversas transformações oriundas do mercado contemporâneo produzem considerável impacto no ambiente de trabalho (Bastos, 1993). A manutenção da força de trabalho eficiente e experiente é importante para o desempenho global das organizações. Trabalhadores motivados podem acrescentar valor à organização e torná-la mais competitiva (Danish & Usman, 2010). Segundo Singh, Mohameda e Darwish (2013), as práticas de gestão de desempenho e recompensas são fundamentais para motivar os empregados a investir os seus esforços para o benefício da organização. Neste sentido, o presente estudo investigou a influência das práticas de gestão de desempenho e práticas de gestão de recompensas na motivação no trabalho e validou um modelo da relação entre as variáveis. Foi realizada uma *survey* com uma amostra de 398 pessoas com vínculo empregatício que trabalham no território brasileiro. A coleta dos dados ocorreu no mês de novembro de 2016. Para a análise dos dados e teste do modelo hipotético foi utilizado o método estrutural de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*). Das 11 hipóteses testadas no modelo proposto, 10 foram confirmadas. Os resultados apresentados confirmam, na amostra estudada, a correlação significativa e positiva das práticas de gestão de recompensas na motivação no trabalho, ou seja, quanto maior a avaliação geral das práticas de gestão de recompensas, maior a motivação no trabalho, conforme principais teorias sobre o assunto (Nohria et al., 2008; Adams, 1960; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006). O modelo apresentou um  $R^2 = 83,2\%$  para a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho, um  $R^2 = 81,9\%$  para a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas e um  $R^2 = 67,1\%$  para a Motivação no Trabalho. O modelo apresentou um GoF de 75,54%.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho. Gestão de Recompensas. Motivação.

## ABSTRACT

The various transformations from the contemporary market produce considerable impact in the work environment (Bastos, 1993). The various transformations from the contemporary market produce considerable impact in the work environment (Bastos, 1993). The maintenance of efficient and experienced workforce is important to the overall performance of the organizations. Motivated workers can add value to the organization and make it more competitive (Danish & Usman, 2010). According to Singh, Mohameda and Darwish (2013) performance and rewards management practices are fundamental to motivating employees to invest their efforts for the benefit of the organization. Therefore, the present study investigated the influence of performance management practices and rewards management practices in motivation at work and validated a model of the relationship between the variables. A survey was carried out with a sample of 398 people with employment relationship in Brazilian territory. The data collection took place in November 2016. For data analysis and testing of the hypothetical model, the structural estimation method by Partial Least Squares was used (Partial Least Squares-PLS). Of the 11 tested hypotheses in the proposed model 10 were confirmed. The results presented confirm, in the sample studied, significant and positive correlation of rewards management practices on motivation at work, that is, the higher the overall assessment of management practices, the greater the motivation at work, as leading theories on the subject (Nohria et al., 2008; Adams, 1960; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006). The model presented an  $R^2 = 83.2\%$  to the overall assessment of the performance management practices, an  $R^2 = 81.9\%$  for the overall assessment of the rewards management practices and a  $R^2 = 67.1\%$  for motivation at work. The model featured a GoF of 75.54%.

Keywords: Performance Management. Rewards Management. Motivation.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de avaliação da relação entre as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e a motivação no trabalho.

Figura 2 - Modelo Hipotético da Dissertação.

Figura 3 - Ilustração do Modelo Estrutural.

Figura 4 - Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança dos indicadores.

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - Distribuição da amostra por faixa etária .....	53
GRÁFICO 2 - Distribuição da amostra por sexo .....	54
GRÁFICO 3 - Distribuição da amostra por estado civil .....	54
GRÁFICO 4 - Distribuição da amostra por faixa salarial .....	55
GRÁFICO 5 - Distribuição da amostra por escolaridade .....	55
GRÁFICO 6 - Distribuição da amostra por tempo de empresa .....	56
GRÁFICO 7 - Distribuição da amostra por nível hierárquico .....	56
GRÁFICO 8 - Distribuição da amostra por região do Brasil .....	57
GRÁFICO 9 - Distribuição da amostra por atividade da empresa onde os respondentes trabalham .....	57

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Relação das siglas por item .....	50
TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos .....	58
TABELA 3 - Modelo de Mensuração .....	65
TABELA 4 - Validação do Modelo de Mensuração .....	67
TABELA 5 - Validação Discriminante – Método das Cargas Fatoriais Cruzadas.....	68
TABELA 6 - Modelo Estrutural.....	70
TABELA 7 - Hipóteses do Modelo.....	74
TABELA 8 - Descrição dos Indicadores .....	75
TABELA 9 - Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Sexo” .....	76
TABELA 10 - Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Estado Civil” .....	78
TABELA 11 - Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Nível Hierárquico” .....	79
TABELA 12 - Comparação dos Indicadores com as Variáveis “Faixa Etária”, “Faixa Salarial”, “Escolaridade” e “Tempo na Empresa” .....	83

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Teorias Motivacionais .....	20
QUADRO 2 - Necessidades que Motivam os Empregados .....	27
QUADRO 3 - Tipos de Recompensas .....	37
QUADRO 4 - Relações entre as variáveis, Hipóteses, Autores e Resultado do Modelo.....	85

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AC** - Alfa de Cronbach

**AVE** - Variância Média Extraída

**CBSEM** - Modelagem de Equações Estruturais Baseada na Matriz de Covariância

**CC** - Confiabilidade Composta

**ERG** - *Existence, Relatedness e Growth*

**KMO** - *Kaiser-Meyer-Olkin*

**PLS** - *Partial Least Square*

**RH** - Recursos Humanos

**SEM** - *Structural Equations Modeling*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	15
<b>1.1 Questão norteadora de pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Estrutura do Texto .....</b>	<b>18</b>
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
<b>2.1 Motivação: conceito e características .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 As Teorias da Motivação .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1.1 Teorias das Necessidades .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1.2 Teorias Cognitivas .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1.3 Modelo de Motivação desenvolvido por Nohria, Groysberg e Lee.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2 Motivação no Trabalho.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Gestão de Recompensas .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4 Relações entre as Variáveis.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5 Modelo Teórico.....</b>	<b>42</b>
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	43
<b>3.1 Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Modelo Hipótese.....</b>	<b>44</b>

3.3 Método de Análise de Pesquisa.....	46
3.4 Universo, Seleção dos Sujeitos e Amostra .....	47
3.5 Coleta de Dados.....	47
3.6 Tratamento e Análise dos Dados .....	49
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	53
4.1 Descrição da Amostra .....	53
4.1.1 Distribuição da Amostra .....	53
4.1.2 Análise Descritiva .....	58
4.1.3 Análise de Dados Ausentes.....	62
4.1.4 Análise da Normalidade e Linearidade dos Dados .....	62
4.1.5 Análise de <i>Outliers</i> .....	63
4.1.6 Análise da Fidedignidade do Instrumento de Pesquisa .....	64
4.2 Modelo de Mensuração .....	64
4.3 Análise dos Modelos Hipotéticos .....	70
4.4 Comparação dos Indicadores com as Variáveis do Estudo .....	75
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	85
6. CONCLUSÃO .....	89
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A - FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS ADOTADAS .....	101
APÊNDICE B - REFERÊNCIAS ADOTADAS NO QUESTIONÁRIO.....	103

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....106

APÊNDICE D – GLOSSÁRIO ..... 112



## INTRODUÇÃO

São diversas as transformações oriundas da intensa competição, cujas repercussões propulsionam transformações significativas nos âmbitos social, demográfico, cultural e tecnológico, que, por sua vez, produzem considerável impacto no ambiente de trabalho. Tais mudanças demandam novos modelos de gestão; na esfera das organizações e novas expectativas, demandas e atitudes no que se refere à força de trabalho (Bastos, 1993). No que se refere ao gerenciamento do desempenho de pessoas e de equipes, Souza (2002) afirma que este contexto de negócios exige abordagens com foco em resultados, isto é, orientadas para o mercado, bem distintas das abordagens de gestão tradicionais que não consideravam que pessoas pudessem ser fonte de vantagem competitiva.

Diante desta questão, as organizações estão implementando políticas e práticas para elevar o comprometimento, motivação e produtividade dos seus empregados. Entre essas ferramentas, é possível destacar os sistemas de gestão de desempenho e recompensas. Para Singh, Mohameda e Darwish (2013), as práticas de gestão de desempenho e recompensas são fundamentais para motivar os empregados a investirem os seus esforços para o benefício da organização.

Existem diversas razões para a implementação do processo de gestão de desempenho, entre elas a necessidade de focalizar o desempenho do indivíduo em direção às metas estratégicas, bem como de servir como ferramenta para auxiliar a tomada de decisões quanto à promoção, treinamento, salário, benefícios e recompensas (Nelson, 2000).

Os sistemas de recompensas constituem parte fundamental de um bom sistema de gestão de desempenho e estão fortemente relacionados às práticas de gestão de pessoas. Os bônus atribuídos a um empregado como forma de recompensar o seu desempenho podem constituir uma forma de motivação dessa pessoa e aumentar a sua produtividade (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Segundo Jelavic e Salter (2014), as recompensas estimulam comportamentos positivos dos empregados. As práticas de gestão de recompensas são utilizadas para motivar os empregados, para que possam realizar um alto padrão da realização, o que apoia a estratégia organizacional. A organização deve esforçar para entender quais recompensas geram maior motivação e comprometimento dos empregados, considerando as recompensas extrínsecas (salário, estabilidade de emprego e oportunidades de promoção) e recompensas intrínsecas

(nível de responsabilidade dentro da organização, autonomia e interação social com o gestor e equipe).

Eriksson e Villeval (2008) defendem que, quando o desempenho é recompensado, a organização consegue com isso atrair os empregados mais produtivos. De acordo com Gil (2001), o mercado competitivo exige alto nível de motivação das pessoas, pois empregados motivados para realizar seus trabalhos, tanto individualmente quanto em grupo, contribuem eficazmente com melhores resultados. Manter a força de trabalho eficiente e experiente é muito importante para o desempenho global da organização. Trabalhadores motivados podem acrescentar valor ao negócio e podem tornar a organização mais competitiva (Danish & Usman, 2010).

A motivação dos empregados no trabalho está associada a diversos fatores que permeiam o ambiente organizacional. O processo de gestão do desempenho e a concessão de recompensas, objetos do presente estudo, são alguns desses fatores. Eles podem ter influência significativa sobre a motivação dos empregados no trabalho (Latham & Locke, 1979; Levinson, 2003; Locke, 1968; Locke, Latham, & Erez, 1988).

### 1.1 Questão norteadora de pesquisa

A questão que orienta a investigação aqui proposta é: Qual a influência das práticas de gestão de desempenho e de recompensas na motivação dos profissionais?

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar a influência das práticas de gestão de desempenho e recompensas na motivação dos profissionais.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Verificar a percepção dos profissionais em relação às práticas de gestão de desempenho nas organizações onde trabalham;
- 2) Identificar a percepção dos profissionais em relação às práticas de recompensas nas organizações onde trabalham;
- 3) Averiguar as relações existentes entre as práticas de gestão de desempenho, práticas de recompensas e a motivação no trabalho;
- 4) Validar modelo que relaciona as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho.

### 1.3 Justificativa

Este estudo se justifica tendo em vista que as mudanças na complexidade das empresas alteraram a compreensão do homem nas organizações. Nesta nova economia, a participação integrada de todos os indivíduos envolvidos na organização contribui sobremaneira para a qualidade e a efetividade dos processos organizacionais. As pessoas representam uma vantagem competitiva para as organizações, sendo elas a diferença em um negócio. Para que determinada organização se posicione no mercado de modo a sobressair, é necessário que ela tenha empregados motivados e comprometidos, capazes de executar suas tarefas demonstrando resultados superiores e de maior valor agregado, se comparado aos concorrentes. O foco das organizações deve ser o desempenho, a motivação e a retenção dos profissionais que se destacam, cujas capacidades e competências singulares os diferenciam dos demais (Armstrong, 2007).

Sob a ótica gerencial, este estudo orientará os gestores para o alcance de níveis mais elevados de motivação por parte dos empregados. Já sob o ponto de vista acadêmico, este estudo possibilitará a validação de um modelo que relaciona as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho.

## 1.4 Estrutura do Texto

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro apresentou a introdução que contempla a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico dos principais construtos relacionados à proposta da investigação: a motivação, gestão de desempenho e as recompensas. Serão apresentadas também as relações entre os construtos utilizados nas hipóteses. O quarto capítulo apresenta o tipo de pesquisa, modelo hipotético, a natureza, método de pesquisa, o universo, seleção dos sujeitos e amostra, os procedimentos de coleta dos dados e o tratamento e análise dos dados. A discussão dos resultados é apresentada no quinto capítulo. O sexto capítulo mostra as conclusões, referências, anexos e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as bases teóricas de motivação, gestão de desempenho e recompensas, pilares do referido trabalho. A primeira temática a ser analisada é a motivação. Inicialmente será explanada a definição da temática e em seguida serão apresentadas algumas teorias de motivação. Dentre as teorias apresentadas, encontra-se a teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008), que foi escolhida para embasar a pesquisa proposta.

Posteriormente, serão apresentadas as bases teóricas de gestão de desempenho e recompensas. Para concluir o referencial teórico serão apresentadas as relações entre as variáveis e o modelo teórico proposto para esta pesquisa.

### 2.1 Motivação: conceito e características

A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. A motivação é uma força oriunda do interior do indivíduo, que é responsável, em parte, pelo caminho, direção, intensidade e pela persistência intencional dos esforços, na busca por objetivos, sejam eles individuais ou específicos (Hitt, Miller, & Colella, 2007). Mowen e Minor (2003) argumentam que:

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

De acordo com Caetano, Ferreira e Neves (2001), considerando os vários estudos conhecidos, a motivação é o resultado da interação entre um indivíduo e uma determinada situação, o que determina o sentido das origens individual e situacional na variação dos estados motivacionais.

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

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

Robbins (2002) argumenta que a motivação é a disposição para exercer um nível elevado e permanente de esforço em relação a determinado objetivo, sendo que o esforço deve ser capaz de satisfazer necessidades individuais. Locke e Latham (2004) propõem uma explicação sobre o termo motivação:

O conceito de motivação refere-se a fatores internos que estimulam a ação e a fatores externos que podem agir como

incentivos para a ação. Os três aspectos da ação que a motivação pode afetar são direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência). Motivação pode afetar não só a aquisição de competências e habilidades pelas pessoas mas também como e em que extensão elas utilizam as suas competências e habilidades (Locke & Latham, 2004, p. 388).

### 2.1.1 As Teorias da Motivação

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

Existem diversas teorias e crenças relacionadas à motivação e à maneira pela qual ela se processa no indivíduo, fato que torna esse tema alvo de polêmica e divergências no campo organizacional. Apesar dessas divergências, Bergamini (1997, p. 37) acredita que essas teorias “se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano como tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”. Lashley e Lee-Ross (2003) classificam essas teorias em dois grupos de acordo com o foco. Para eles, o primeiro grupo foca a satisfação das necessidades dos indivíduos; o segundo foca o processo cognitivo envolvido a partir da criação de prioridades em função das necessidades motivacionais de cada um. O Quadro 1 apresenta a classificação das teorias motivacionais.

**QUADRO 1 - Teorias Motivacionais**

<b>Teorias das Necessidades</b>	<b>Teorias Cognitivas</b>
Teoria das Necessidades, de Abraham Maslow	Teoria da Equidade, John Adams
Teoria das Necessidades, de Frederick Herzberg	Teoria do Reforço, de Burrhus Skinner
Teoria das Necessidades, de Clayton Alderfer	Teoria da Definição de Objetivos, Edwin Locke e Gary Latham
Teoria das Necessidades, de David McClelland	Teoria das Expectativas, de Victor Vroom

Fonte: Quadro elaborado pela autora conforme literatura consultada.

#### 2.1.1.1 Teorias das Necessidades

Teoria das Necessidades de Maslow

Segundo Riley (2005), a Teoria das Necessidades de Maslow é uma das teorias motivacionais mais conhecidas. A Teoria de Maslow sugere que as necessidades dos indivíduos estão distribuídas segundo uma ordem de hierarquia. Nesse sentido, à medida que são satisfeitas as necessidades primárias, que se encontram na base da pirâmide, necessidades superiores emergem. As três primeiras necessidades – fisiológica, de segurança e relacionamento – podem ser caracterizadas como deficientes, em que os indivíduos devem exercer domínio antes que possam desenvolver necessidades superiores. As duas últimas – estima e autorrealização – que representam as necessidades de crescimento, relacionam-se à realização pessoal e ao desenvolvimento das potencialidades humanas (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

A teoria de Abraham Maslow identifica cinco níveis de necessidades hierárquicas que cada indivíduo tenta realizar ou conquistar ao longo da vida. As necessidades começam com as necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo) e, em seguida, movem para cima em forma de uma pirâmide por meio das necessidades de segurança, relacionamento e estima, até chegar na necessidade de autorrealização. A necessidade de autorrealização é definida como um desejo e esforço no sentido da realização pessoal ao nível máximo. A forma de pirâmide possui a intenção de mostrar que algumas necessidades são mais importantes do que outras e devem ser satisfeitas antes que as outras necessidades possam servir como fator de desmotivação (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003).

Para Riley (2005), uma das dificuldades da utilização da teoria de Maslow nas organizações se justifica pela complexidade de se relacionar a hierarquia de cinco níveis distintos. Quando esta teoria foi usada nas organizações, os resultados mostraram que as necessidades que contribuem para uma maior motivação podem variar de acordo com o nível do indivíduo e da dimensão da organização.

#### Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg enfatiza principalmente os fatores que satisfazem ou desagradam os empregados (Riley, 2005). Em sua teoria, Herzberg mencionou alguns pontos-chave que são semelhantes à hierarquia das necessidades de Maslow. A Teoria de Dois Fatores de Herzberg divide a motivação em dois grupos conhecidos como os fatores de motivação e os fatores de higiene, e o pesquisador forneceu uma forte ligação entre a motivação e produtividade (Ahmed, Oyagi, & Tirimba, 2015).

Os fatores de satisfação são fatores de conteúdo do trabalho e incluem: a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade, o avanço e possibilidade de crescimento. Os fatores de higiene são os fatores de “contexto de trabalho”, que incluem a política da empresa, supervisão, relação com a supervisão, condições de trabalho, relacionamento com colegas, salário, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, status e segurança no trabalho (Ruthankoon & Ogunlana, 2003).

Kiruja e Mukuru (2013) argumentam que quando os fatores de higiene institucionais são limitados (por exemplo, salário, segurança no emprego, condições de trabalho, qualidade da supervisão, política da empresa e relações administrativas e interpessoais), os empregados ficam insatisfeitos, e quando estes fatores são bem implementados, ainda não significa que os empregados estejam motivados ou satisfeitos.

Riley (2005) afirma que a abordagem direta para o trabalho está relacionada aos fatores motivacionais. Apoiar e reconhecer o esforço dos empregados poderá ajudá-los a sentirem-se valorizados dentro da organização, e eles podem, assim, ter a sensação de realização e responsabilidade. Se o empregado não se sente com alguma responsabilidade associada a uma determinada tarefa ou área, ele sentirá que seus esforços não valem a pena.

#### Teoria das Necessidades de Alderfer (ERG)

A Teoria das Necessidades de Clayton Alderfer, também conhecida como teoria de ERG (*Existence, Relatedness e Growth*), surgiu em 1972 como “um sistema conceitual e empírico para compreender, explicar e prever as propriedades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas” (Alderfer, Kaplan, & Smith, 1974, p. 507). Esta teoria tem algumas semelhanças com a teoria de Maslow, na medida em que concorda que a motivação dos empregados pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, apresentando-se também sob a forma de uma pirâmide.

Para Alderfer et al. (1974), contudo, existem somente três níveis de necessidades. Na base estão situadas as necessidades de existência, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. No nível seguinte encontram-se as necessidades de relacionamento, que correspondem às necessidades sociais de Maslow e, por fim, no topo da pirâmide, encontram-se as necessidades de crescimento, que correspondem às necessidades de estima e autorrealização de Maslow.



“Cada uma das necessidades básicas da teoria ERG é definida em termos do alvo dos esforços, e a gratificação é apontada em termos de um processo através do qual somente com o qual, a satisfação pode ser obtida” (Alderfer et al., 1974, p. 507). Esta teoria dá ênfase à ideia de que “embora os indivíduos alegadamente progridam desde o nível mais baixo das necessidades até ao mais elevado, esta ordem pode também ser invertida” (Lashley & Lee-Ross, 2003, p. 95).

#### Teoria das Necessidades de McClelland

A Teoria das Necessidades de McClelland explora a ideia de que existem três grandes necessidades que o indivíduo adquirirá durante a sua vida, como resultado da sua experiência de carreira ou em sua vida pessoal (Schermerhorn et al., 2003).

A necessidade de realização engloba o desejo de fazer melhor, resolver problemas e dominar tarefas complexas. A necessidade de afiliação é o desejo pela construção de relações amigáveis com os outros, sendo estes muitas vezes aqueles indivíduos passivos, que tentam evitar o conflito em todos os momentos, mesmo quando seria necessário para cumprir uma tarefa. Por fim, a necessidade de poder, que é o desejo de controlar os outros e influenciar o seu comportamento, é a necessidade que muitas vezes carrega uma conotação bastante negativa. No entanto, provou-se que gerentes bem respeitados e bem-sucedidos, muitas vezes possuem tendência de inclinar-se para o poder (Riley, 2005).

#### **2.1.1.2** Teorias Cognitivas

##### Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade foi desenvolvida na década de 1960 pelo psicólogo comportamental John S. Adams. Ele estava preocupado em definir e medir a satisfação relacional dos empregados. Sua teoria afirma que os empregados se esforçam para a equidade entre si e com os outros trabalhadores. Esta teoria analisa a percepção que os indivíduos têm em relação à justiça existente no local de trabalho, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho e os correspondentes benefícios dos outros empregados em situações semelhantes.

Os empregados fazem então uma comparação entre os *inputs* (o esforço, o desempenho, a experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades) e *outputs* (o salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e o status) no trabalho e posteriormente comparam com seus semelhantes ou referências (Lashley & Lee-Ross, 2003). Se, desta comparação, resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade. Existe equidade quando os empregados interpretam *inputs* e *outputs* como equivalentes àqueles dos outros empregados (Konopaske & Werner, 2002).

### Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço foi desenvolvida pelo psicólogo Burrhus Frederic Skinner no início da década de 1970 e possui abordagem centralizada na afirmativa de que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão das consequências desse mesmo comportamento. As consequências do comportamento humano possuem duas particularidades: ou são positivas ou são negativas. A consequência positiva possui associação com uma recompensa e a consequência negativa está associada a uma punição. Neste contexto, a Teoria do Reforço enfatiza o fato de que o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento punido tende a ser eliminado. Esta teoria está baseada na noção de que a probabilidade de um determinado comportamento ser repetido é função das consequências esperadas (Rosenfeld & Wilson, 1999).

### Teoria da Definição de Objetivos

A Teoria da Definição de Objetivos surgiu no final da década de 1960 por Edwin Locke e Gary Latham. Esta teoria foi formulada indutivamente em grande parte com base nas pesquisas empíricas realizadas ao longo de quase quatro décadas pelos autores Locke e Latham (2002).

A Teoria da Definição de Objetivos mostra que metas específicas e difíceis levam a um maior nível de desempenho de tarefas em comparação com metas fracas ou vagas; porque elas exigem maior esforço para serem realizadas (Locke & Latham, 2002).

Locke e Latham (2002) encontraram em seus estudos uma função positiva e linear que confirma a seguinte questão: metas mais elevadas ou mais difíceis produzem altos níveis de esforço e desempenho.

Para Locke e Latham (2002), as metas influenciam o comportamento e o desempenho dos empregados e interferem nas práticas de gestão da organização. Segundo Lunenburg, (2011) quase toda organização moderna tem alguma forma de fixação de metas, por exemplo: programa de gestão por objetivos, práticas de trabalho de alto desempenho, *benchmarking*, metas de superação e sistemas de pensamento e planejamento estratégico. Todas estas ações incluem a necessidade do desenvolvimento de metas específicas.

Para Rollinson, Edwards e Broadfield (1998), a Teoria da Definição de Objetivos deve ser vista como uma técnica de motivação e não como uma teoria de motivação propriamente dita, pois a principal preocupação da Teoria da Definição de Objetivos reside na forma pela qual o comportamento é afetado pelo processo de definição de objetivos.

### Teoria das Expectativas

A Teoria das Expectativas foi desenvolvida por Victor Vroom na década de 1960. A teoria reforça que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada indivíduo, levando em conta as expectativas para atingimento desses objetivos. Esta teoria está baseada no pressuposto de que as pessoas conseguem fazer estimativas inteligentes e racionais das consequências de uma determinada escolha e da forma como essas consequências afetarão os seus próprios interesses (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Esta teoria baseia-se em três conceitos: expectativa, valência e instrumentalidade. A expectativa é a probabilidade de que, se um determinado esforço for exercido, será um esforço bem-sucedido (expectativa esforço - desempenho), logo uma determinada recompensa será obtida (expectativa esforço - resultado). A valência significa que se a pessoa se esforçou, a recompensa terá que ser percebida como um valor (valência) positiva. Esta percepção pode variar de indivíduo para indivíduo. A instrumentalidade significa o grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado (Cunha et. al., 2006). Ainda segundo os mesmos autores, o nível de motivação do indivíduo depende de uma expectativa, valência e instrumentalidade. Se o valor de alguma destas condições for nula, a motivação será nula.

A partir da Teoria das Expectativas de Vroom, os autores Porter e Lawler (1968) desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação. Este modelo defende que o esforço que o indivíduo está disposto a realizar depende do valor que atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar. Como o valor atribuído à recompensa é obtido pelas recompensas extrínsecas e intrínsecas, então o nível de desempenho é função da percepção do

que é requerido e da capacidade para executar. Por fim, a percepção de justiça das recompensas influencia a intensidade de satisfação que resulta dessas recompensas.

### **2.1.1.3** Modelo de Motivação desenvolvido por Nohria, Groysberg e Lee

A necessidade de entender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas impulsiona muitas pesquisas. Nohria et al. (2008) desenvolveram uma teoria de motivação que defende que as pessoas são guiadas por quatro necessidades básicas emocionais, que são as necessidades de aquisição, de vínculo, de compreensão e de defesa.

As necessidades de aquisição estão relacionadas à obtenção de bens escassos, inclusive os intangíveis, tais como status social. As necessidades de vínculo estão relacionadas à formação de conexões com indivíduos e grupos (sociais). As necessidades de compreensão estão ligadas à satisfação da curiosidade e ao domínio do mundo (poder). As necessidades de defesa estão relacionadas à proteção contra ameaças externas e à promoção da justiça (segurança).

Será apresentado a seguir um detalhamento das quatro bases de motivação:

1) As necessidades de aquisição estão relacionadas à obtenção de bens escassos que reforçam o senso de bem-estar. O indivíduo sente prazer quando esta necessidade é realizada e descontentamento quando a necessidade não é realizada. A necessidade de aquisição não se aplica apenas aos bens físicos como alimentação, vestuário, habitação e dinheiro, mas também para experiências de viagens e entretenimento. Esta necessidade possui tendência a ser relativa (a tendência de sempre comparar o que temos com o que os outros possuem) e à sensação de insaciedade (materialismo e incompletude).

2) As necessidades de vínculo estão relacionadas à formação de conexões com indivíduos e grupos. No ambiente de trabalho a necessidade de vínculo está relacionada ao impulso na motivação quando os empregados se sentem orgulhosos de pertencer à organização.

3) As necessidades de compreensão estão ligadas à satisfação da curiosidade e ao domínio do mundo. No ambiente de trabalho a necessidade de compreensão está ligada ao desejo da realização de uma contribuição significativa. Os empregados são motivados por empregos que lhes proporcionarão desafios, capacitações, oportunidades de crescimento e aprendizado.

4) As necessidades de defesa estão relacionadas à proteção contra ameaças externas e promoção da justiça. No ambiente de trabalho esta necessidade manifesta-se pela busca para a criação de uma organização que promova a justiça e que tenha metas e intenções claras e que permita às pessoas expressar suas ideias e opiniões. A realização da necessidade de defesa gera um sentimento de segurança e confiança, sendo que a não realização desta necessidade produz emoções negativas como medo e ressentimento. Esta necessidade diz muito sobre a resistência das pessoas à mudança (Nohria et al., 2008).

Para Nohria et al. (2008), mesmo depois de cumpridas todas as quatro necessidades emocionais, é essencial que a organização tenha uma atenção especial com as quatro alavancas organizacionais de motivação para cada uma das necessidades: 1) Sistema de recompensas; 2) Cultura organizacional; 3) Projeto (desenho) de trabalho; 4) Gestão do desempenho, de processos e de alocação de recursos.

O Quadro 2 apresenta as quatro necessidades emocionais e as respectivas alavancas organizacionais, segundo Nohria et al. (2008):

**QUADRO 2 - Necessidades que Motivam os Empregados**

<b>Bases de Motivação</b>	<b>Alavanca Primária</b>	<b>Ações</b>
1. Necessidade de <b>aquisição</b> (conquistas)	Sistemas de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Diferenciar os bons, medianos e fracos desempenhos.</li> <li>◦ Relacionar as recompensas ao desempenho.</li> </ul>
2. Necessidade de <b>vínculo</b> (interação com as pessoas e grupos)	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Criar ações para possibilitar a dependência mútua, para estimular a amizade entre colegas de trabalho.</li> <li>◦ Estimular a colaboração e trabalho em equipe.</li> <li>◦ Incentivar o compartilhamento de melhores práticas</li> </ul>
3. Necessidade de <b>compreensão</b> (satisfazer a curiosidade e domínio do mundo)	Projeto (desenho) de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Estimular o desenvolvimento de trabalhos distintos e importantes para a organização.</li> <li>◦ Estimular o desenvolvimento de trabalhos significativos e com importante contribuição para a organização.</li> </ul>
4. Necessidade de <b>defesa</b> (das ameaças externas, de opiniões, de promoção e justiça)	Gestão de desempenho, de processos e de alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Criar estratégias para aumentar a transparência de todos os processos da organização.</li> <li>◦ Enfatizar a lealdade.</li> <li>◦ Criar ambiente para possibilitar a confiança, justiça e transparência na</li> </ul>

		concessão de recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento.
--	--	--

Nota. Fonte: Adaptado de Nohria et al. (2008)

A seguir será apresentado um detalhamento das alavancas motivacionais segundo Nohria et al. (2008).

**Sistema de recompensas:** A necessidade de aquisição é mais facilmente satisfeita quando a organização possui um sistema de recompensas. Neste sistema deve ser possível discriminar o bom e o mau desempenho, relacionar as recompensas ao desempenho e propiciar melhores oportunidades para o desenvolvimento das pessoas.

**Cultura organizacional:** A necessidade de vínculo é mais facilmente satisfeita quando há no ambiente de trabalho um forte senso de camaradagem – é importante a criação de uma cultura que promova o trabalho em equipe, a colaboração, a abertura e a amizade na organização.

**Projeto (desenho) de trabalho:** A necessidade de compreensão é mais facilmente satisfeita quando a organização investe em postos de trabalho que são significativos, interessantes e desafiadores.

**Gestão do desempenho, de processos e de alocação de recursos:** A necessidade de defesa, que está relacionada à proteção contra ameaças externas e promoção da justiça, é mais facilmente satisfeita quando a organização possui um processo de gestão do desempenho justo, confiável e transparente. Esta necessidade é atendida quando a empresa cria medidas para melhorar a qualidade de vida dos empregados, como a disponibilização de treinamentos e bolsas de estudos. Além disso, as organizações podem promover um sentimento de confiança nos empregados por meio da implantação de uma política de garantia do emprego – cuidar das pessoas em primeiro lugar. Com o atendimento desta necessidade a organização acredita que os empregados cuidarão bem dos seus clientes.

Os empregados não esperam que os seus gestores sejam capazes de afetar substancialmente os sistemas de recompensas, a cultura da organização e o projeto de trabalho ou sistema de gestão, no entanto, alguns gestores possuem uma certa influência nos sistemas ineficazes, enquanto outros aproveitam ao máximo o modelo imperfeito. Os gestores podem,

por exemplo, relacionar as recompensas ao desempenho, através de práticas como os elogios e reconhecimentos, podendo também alocar um conjunto de bônus para distinguir os empregados com melhor e pior desempenho. Do mesmo modo, mesmo em uma cultura implacável, onde não há a promoção da camaradagem, os gestores podem criar ações para incentivar o trabalho em equipe, que pode tornar o trabalho mais significativo e interessante. Muitos gestores são bem-vistos pelos empregados pois fomentam um ambiente altamente motivador, mesmo que a organização não direcione esforços para isto (Nohria et al., 2008).

O modelo de motivação desenvolvido por Nohria et al. (2008) postula que a motivação dos empregados é influenciada por um sistema complexo de fatores gerenciais e organizacionais. Segundo os autores, uma força de trabalho motivada pode aumentar o desempenho da organização.

A questão proposta para o presente estudo encontra embasamento principalmente nas teorias classificadas como cognitivas que foram abordadas anteriormente, mas possui destaque para a teoria de motivação desenvolvida por Nohria et al. (2008).

### **2.1.2 Motivação no Trabalho**

A motivação é um aspecto importante no ambiente empresarial, visto que é o que impulsiona a ação humana. As organizações estão em um cenário de muita competição, buscando metas e resultados, a fim de obter lucratividade e se manter no mercado. Nesse cenário, para alcançar seus objetivos precisam de uma equipe de trabalho motivada e satisfeita (Brum, 2010).

Bergamini (1990), em seus estudos, afirma que o indivíduo traz consigo uma bagagem de conhecimentos, objetivos e necessidades que estão prontos para serem colocados em ação no momento em que ele encontrar oportunidade. As pessoas sentem necessidade de trabalhar com motivação, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

Segundo Lacombe (2005), para motivar as pessoas é preciso conhecer suas necessidades, desejos e prioridades. Para o autor, o que motiva uns pode não ser válido para outros, pois a motivação não pode ser imposta pelos gestores. Todavia, cabe aos gestores criar um ambiente propício e com condições para que haja uma motivação inerente a esses subordinados.

São muitas as definições expressas por diversos teóricos com o objetivo de esclarecer o termo motivação. No entanto, grande parte dessas definições apresenta três aspectos em

comum, estando todas preocupadas com fatores ou acontecimentos que possam estimular, direcionar e sustentar o comportamento humano ao longo do tempo (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Assim, as teorias motivacionais buscam explicar, de maneira cada vez mais precisa, como esses três fatores interagem para determinar o comportamento nas organizações.

Segundo Schermerhorn et al. (1999), motivação é o conjunto de forças internas do indivíduo, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho. O nível refere-se à quantidade do esforço despendido, a direção indica a opção por uma ou outra ação, e a persistência está relacionada ao tempo despendido em uma determinada ação.

Para Danish e Usman (2010), a manutenção de uma força de trabalho eficiente e experiente é muito importante para o desempenho global de uma organização. Segundo os autores, empregados motivados podem ajudar as organizações a se tornarem mais competitivas e rentáveis. Segundo Weiss (1991, p. 10), motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Garbers e Konradt (2014) argumentam que as organizações precisam continuamente motivar seus empregados. Pessoas motivadas podem tornar a empresa mais flexível e conseguem produzir soluções rápidas e confiáveis para problemas complexos. Vroom e Yago (1978) relatam que as pessoas se motivam quando acreditam que as suas decisões apoiarão no alcance dos resultados desejados.

Os empregados altamente motivados podem servir de vantagem competitiva para as organizações, pois o seu desempenho apoiará a organização na realização de seus objetivos. Entre os recursos financeiros, econômicos e humanos, os recursos humanos (RH) são de vital importância, pois podem proporcionar uma vantagem competitiva para a organização (Danish & Usman, 2010).

Segundo Clark (2003), na maioria das vezes a motivação é uma questão chave para resolução de problemas de desempenho. A motivação é a força motriz para mover e direcionar o comportamento dos empregados, resultando em uma maior produtividade. O sucesso global de uma organização depende muito do nível de motivação dos empregados. Empregados desmotivados são susceptíveis a direcionar pouco ou nenhum esforço na realização de suas atividades, gerando um trabalho de baixa qualidade. Por outro lado, os empregados motivados para o trabalho são susceptíveis a realizar entregas inovadoras e consistentes (Ahmed, et al., 2015).



A motivação pode ser de categoria intrínseca ou extrínseca. Uma pessoa motivada intrinsecamente é aquela que realiza uma atividade que lhe proporciona bem-estar, prazer e satisfação. Se motivada extrinsecamente, executa a atividade como um meio para atingir um fim (Wong-On-Wing, Guo, & Lui, 2010).

Segundo Ertas (2015), motivação é um elemento-chave para o desempenho e a produtividade dos empregados. Os fatores de motivação no trabalho incluem os fatores intrínsecos (vontade de executar uma determinada tarefa) e fatores extrínsecos (influências externas ao indivíduo, que não estão relacionadas à tarefa que executam). No ambiente de trabalho, a motivação intrínseca acentua recompensas adquiridas do próprio trabalho, bem como a necessidade de avaliação, realização e criatividade, ao passo que a motivação extrínseca acentua as recompensas externas, como pagamentos, recompensas monetárias, benefícios e características do local de trabalho e relações com colegas e supervisores. Como as pessoas motivam-se por várias necessidades, as teorias de motivação no trabalho são diferentes e desenvolvem-se para capturar aspectos diferentes de relação de produtividade e motivação.

Kujawa (2015) afirma que ter uma força de trabalho desconectada e desmotivada pode custar caro para as organizações. Este cenário pode ser alterado se as empresas estiverem dispostas a realizar um investimento para envolver, reconhecer e motivar as realizações dos trabalhadores. Segundo Pillay e Cardenas (2015), estudos recentes têm enfatizado que a melhoria do desempenho organizacional é fortemente associada à motivação dos empregados.

Para Cheema, Shujaat e Alam (2013), os empregados podem ser motivados tanto financeiramente (salários, gratificações, abonos, seguros e incentivos) quanto não-financeiramente (condição de trabalho, treinamento, reconhecimento e promoção).

## 2.2 Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho

A garantia de bons níveis de desempenho e o alcance dos objetivos organizacionais representam atualmente para as organizações mais do que uma simples pretensão, trata-se de uma questão de sobrevivência.

O desempenho é a conjugação da competência e do empenho. A competência é adquirida pelos conhecimentos, formação e experiência do empregado. O empenho provém de dois fatores: a autoconfiança (segurança em saber fazer e fazer bem) e a motivação (interesse e satisfação com a realização da tarefa) (Miguel, Rocha, & Röhrich, 2008).

Desempenho, segundo Pontes (2002), relaciona-se à qualidade e à quantidade de trabalho realizado pelo empregado, bem como ao custo e tempo despendidos na sua execução. Abrange fatores de eficiências (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização.

Para Gilbert (1978), existem diferentes fatos que afetam o desempenho humano. Para o autor, há três fatores essenciais que afetam o desempenho humano: a informação, a instrumentação e a motivação. O fator informação é dividido em dados do ambiente, como o *feedback* adequado e descrição do desempenho desejado; e o conhecimento realizado pelo indivíduo. A instrumentação consiste nos recursos ambientais, tais como ferramentas, tempo, materiais e outros recursos, e a capacidade do indivíduo. Finalmente, a motivação é dividida em incentivos do ambiente e os motivos internos do indivíduo.

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

A gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e das equipes. A gestão de desempenho é como uma bússola, que visa fornecer a orientação e direção atual, bem como a direção desejada. Os gestores podem ser comparados como uma bússola, pois seu papel no processo de gestão de desempenho é identificar o desempenho atual dos empregados e apoiá-los para o alcance dos resultados e desempenhos esperados (Cascio, 2014).

Em um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998) no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o foco é direcionado aos objetivos e às metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se nos projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. No nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Para Cascio (2014), três elementos-chave são importantes para a obtenção de um processo eficaz de gestão de desempenho: 1) Definição dos objetivos: processo para estabelecimento das metas a serem alcançadas ao longo de determinado período. 2) Avaliação

de desempenho: processo que visa avaliar o progresso e desempenho em relação às metas estabelecidas. 3) Planos de melhoria de desempenho: processo para desenvolvimento dos profissionais que visa reduzir as lacunas que podem impactar novamente o desempenho.

Entre o conjunto de instrumentos da gestão de recursos humanos, os sistemas de gestão de desempenho ocupam um papel importante porque permitem validar os sistemas de recrutamento e seleção, bem como a medição da contribuição individual dos empregados para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

As organizações necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Segundo Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970), uma maneira simples e objetiva de conceituar a avaliação do desempenho no trabalho é considerá-la como um esforço para identificar a contribuição do empregado, ou de uma equipe de profissionais na consecução dos objetivos da organização. Avaliar o desempenho significa medir os comportamentos e ou seus resultados em termos do grau de sua contribuição para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do empregado na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelos profissionais com as expectativas da organização (Milkovich & Boudreau, 2008).

Schermerhorn et al. (1999) afirmam que a avaliação do desempenho tem como propósitos:

[...] definir os critérios específicos de medição do desempenho, medir com precisão o desempenho anterior, justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho e definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades (Schermerhorn et al., 1999, p. 106).

Avaliar o desempenho dos empregados no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em

que essas ações se passam. Uma das dificuldades, no entanto, está na delimitação da colaboração individual dos empregados para os resultados da organização (Bergamini, 1988).

A avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho (Milkovich & Boudreau, 2008). A avaliação do desempenho tem incidência nos parâmetros de resultado e competências. Os resultados são decorrentes da verificação do grau de cumprimento de um conjunto de objetivos previamente acordados e as competências avaliam os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais entendidas como adequadas para o exercício da função de cada empregado (Dias & Paraíso, 2011).

Como métodos básicos de avaliação do desempenho individual podem ser citados três, que são utilizados conforme a escolha estratégica da organização (Bergamini & Beraldo, 1999): 1). Avaliação direta (o gestor emite parecer sobre todos os empregados que estão sob sua responsabilidade direta). 2) Avaliação conjunta (avaliação realizada entre avaliador e avaliado, que possibilita um maior diálogo sobre o desempenho do empregado). 3) Autoavaliação (o próprio avaliado realiza o julgamento sobre o seu desempenho, com base nos parâmetros estabelecidos pela organização).

O estabelecimento de metas propicia a comunicação das expectativas e objetivos organizacionais. A avaliação de desempenho gera *feedback* e planos de melhoria de desempenho, que ajudam os empregados no desenvolvimento de competências. Para Garbers e Konradt (2014), os gestores devem realizar avaliação e *feedback* para membros individuais da equipe e para a equipe como um todo.

Para que os objetivos da avaliação de desempenho possam ser concretizados, as organizações devem assumir o compromisso de efetuar avaliações sistemáticas, organizadas, coerentes e com periodicidade determinada (Bergamini, 1976). Algumas organizações aplicam a avaliação de desempenho em um período fixo de seis em seis meses ou de ano em ano (Almeida, 1996).

Avaliar o desempenho do empregado envolve uma análise de toda a organização. As causas de um baixo desempenho podem estar presentes na falta de recursos disponíveis para a realização dos objetivos. Um suporte organizacional insuficiente representará perda de desempenho e irá culpar, exclusivamente, o empregado por resultados negativos, o que pode gerar um clima de insatisfação e desprezo pela avaliação. As metas organizacionais devem ser traçadas levando em conta a efetiva probabilidade de realização. Metas muito complexas e com

baixa probabilidade de realização não servem como estimulantes, ao contrário, levam a uma sensação generalizada de ineficiência e angústia (Dutra, 2002).

A gestão de desempenho, quando compreendida e realizada com plena aderência ao seu conceito, trará benefícios para os empregados e para a organização. Morgan e Schiemann, (1999) em seus estudos sobre a relação existente entre a avaliação do desempenho e o retorno sobre os investimentos das organizações, verificaram que o uso da gestão de desempenho pode ser preditivo de indicadores financeiros positivos. As taxas de retornos sobre investimentos, segundo os autores, para aquelas organizações que avaliam o desempenho dos seus empregados em comparação com aquelas que não avaliam, demonstraram-se superiores a 50%, após os cinco primeiros anos de investimentos realizados.

Para Levering (1997), a confiança, o orgulho e a camaradagem influenciam a percepção do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho. Para o autor, quanto maior a confiança o empregado tiver na empresa, maior será sua cooperação e envolvimento. A confiança é composta por três dimensões: 1) Credibilidade: como o empregado percebe os gestores; 2) Respeito: como o empregado considera que é percebido pelo seu líder; 3) Imparcialidade: equilíbrio na remuneração, benefícios e não discriminação. Em relação ao orgulho, Levering (1997) afirma que o empregado deve ter orgulho pelo trabalho que executa e pela empresa em que trabalha. Sobre a camaradagem, o autor menciona a importância da adoção de práticas para criar um ambiente divertido e agradável, além do estímulo para as comemorações e cooperação entre as pessoas.

### 2.3 Gestão de Recompensas

As práticas de gestão de recompensas que uma organização decide utilizar repercutem sobremaneira na sua relação com os empregados e nos resultados organizacionais. O assunto merece uma atenção especial por parte dos administradores. Faz-se necessária, além de uma revisão geral dos conceitos, a análise sobre modo como os administradores visualizam as recompensas vigentes em suas organizações.

De acordo com Camara (2006), os sistemas de gestão de recompensas representam um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa. De natureza material e imaterial, constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio por meio do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Para Singh et al. (2013), as práticas de gestão de recompensas são as principais estratégias para o alcance dos resultados e comprometimento dos empregados. Para o autor, a recompensa é uma prática que precisa ser implementada de forma eficaz, para garantir a gestão e a manutenção de altos níveis de desempenho dos empregados. As recompensas, quando utilizadas corretamente, podem permitir a aquisição e a manutenção de vantagem competitiva para as organizações.

O reforço da motivação dos empregados e a identificação com os objetivos da organização são os principais focos de um sistema de recompensas. Deste modo, compreende-se que tais sistemas constituam um elemento de gestão estratégica de recursos humanos (Camara et al., 2007). Os sistemas de recompensas se compõem da combinação entre recompensa base, conhecida como salário, incentivos salariais, que estão ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios, que representam os aspectos indiretos da remuneração fora do trabalho (Milkovich & Boudreau, 2000).

Segundo Pressle, Vance e Webb (2013), a utilização de recompensas tornou-se cada vez mais comum em muitas organizações. As recompensas em dinheiro, que são tangíveis, podem gerar efeitos positivos sobre o compromisso das metas e desempenho, mas podem influenciar os empregados na definição de metas fáceis, o que poderá afetar negativamente o desempenho da organização.

As recompensas podem ser classificadas como recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. Segundo Vroom (1997), as recompensas intrínsecas referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento e satisfação como o ambiente de trabalho. Essas recompensas permitem uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho com a finalidade de manter uma relação mutuamente proveitosa. As recompensas extrínsecas são aquelas disponibilizadas pelas organizações sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções.

Segundo Sousa et al. (2006), as recompensas extrínsecas são de natureza material, em muitos casos, como forma de prêmios monetários. As recompensas intrínsecas são de natureza não material e intangíveis e baseiam-se em mecanismos de reconhecimentos. O Quadro 3 sintetiza os tipos de recompensas para estes autores.

O Quadro 3 apresenta os tipos de recompensas e a classificação por nível individual ou nível organizacional.

**QUADRO 3 - Tipos de Recompensas**

<b>Tipos de Recompensas</b>	<b>Recompensas em Nível Individual</b>	<b>Recompensas em Nível Organizacional</b>
<b>Recompensas Intrínsecas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconhecimento pessoal</li> <li>* Funções mais interessantes e desafiadoras</li> <li>* Delegação de competências e maiores responsabilidades</li> <li>* Planejamento de carreira e desenvolvimento profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconhecimento público</li> <li>* Delegação de competências</li> <li>* Novos projetos desafiadores</li> <li>* Recompensas de equipe</li> </ul>
<b>Recompensas Extrínsecas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recompensas financeiras: aumentos, desempenho e outros prêmios</li> <li>* Promoções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Recompensas de equipe</li> <li>* Utilização de cartão de crédito e outras ajudas de custo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de “Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas” de M. J. Sousa, T. Duarte, P. G. Sanches e J. Gomes, 2006.

Para Garbers e Konradt (2014), duas distinções são importantes para avaliar a eficácia das recompensas: quem deve ser recompensado (organizações, indivíduos ou equipes) e como as pessoas devem ser recompensadas (tipo de sistema de recompensa). Na definição do modelo de gestão das recompensas é necessário identificar as diferentes recompensas e regras para distribuição individual e por equipe. Na distribuição individual, é necessário definir as pessoas que serão recompensadas, frequência e quantidade de recompensas. Em relação à distribuição por equipe, é importante verificar as características e personalidades da equipe (Garbers & Konradt, 2014).

Biddle (2015) afirma que é difícil mensurar o quanto os gestores acreditam no poder das recompensas, ou seja, no conceito de que “se você fizer isso, você vai ganhar aquilo”. Recompensas são particularmente destinadas a “empurrar” e “puxar” a motivação para a realização, e são quase exclusivamente da natureza extrínseca do indivíduo.

O que move as pessoas está intimamente ligado às emoções, dessa forma os gerentes esperam que usando as recompensas será possível atingir as emoções dos indivíduos e das equipes, gerando uma mudança de comportamento que resultará em uma maior produtividade (Garbers & Konradt, 2014).

## 2.4 Relações entre as Variáveis

Baseando-se nas alavancas organizacionais de motivação e nas ações para sustentação das alavancas, conforme Nohria et al. (2008), originaram-se as hipóteses que foram estudadas

no modelo teórico estrutural que pode ser visualizado na Figura 2. Serão apresentadas a seguir as relações entre as variáveis.

**Gestão de Desempenho - Confiança:** Para Nohria et al. (2008), o processo de gestão de desempenho adotado pelas organizações precisa ser confiável. De acordo com Levering (1997), a confiança, o orgulho e a camaradagem influenciam a percepção do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho. Para o autor, quanto maior confiança o empregado tiver na empresa, maior será sua cooperação e envolvimento.

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H1 – Existe influência positiva entre a confiança e a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho.

**Gestão de Desempenho - Justiça:** Segundo Nohria et al. (2008), o processo de gestão de desempenho adotado pelas organizações deve ser justo e as organizações devem enfatizar a lealdade no ambiente de trabalho.

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H2 – Existe influência positiva entre a justiça e a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho.

**Gestão de Desempenho - Transparência:** De acordo com Nohria et al. (2008), o processo de gestão de desempenho adotado pelas organizações deve ser transparente e as organizações devem ter transparência na concessão de recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento. Os autores mencionam que as organizações devem criar estratégias para aumentar a transparência em todos os processos.

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H3 – Existe influência positiva entre a transparência e a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho.

**Gestão de Desempenho - Motivação:** Nohria et al. (2008) afirmam que o processo de gestão de desempenho pode interferir na motivação dos empregados. Para Latham e Locke (1979); Levinson (2003); Locke (1968); Locke et al. (1988), o processo de gestão de desempenho pode ter influência significativa sobre a motivação dos empregados no trabalho.

Morgan e Schiemann (1999) argumentam que a gestão de desempenho representa uma vantagem competitiva para as organizações que a adotam, pois elas tendem a ocupar uma posição de liderança no mercado, seja pela sua vitalidade financeira, seja pela qualidade de seus produtos e motivação de seus empregados.



Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H4 – Existe influência positiva entre a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho e a motivação dos empregados no trabalho.

**Gestão de Recompensas - Motivação:** Para Nohria et al. (2008), os sistemas de recompensas são alavancas motivacionais que podem interferir na motivação dos empregados. A recompensa constitui um elemento utilizado na gestão da motivação, particularmente no envolvimento com os objetivos estabelecidos pela organização (Marques & Cunha, 1996).

Para Freedman (1978), quando as recompensas e reconhecimentos são implementados de forma eficaz nas organizações, o ambiente de trabalho se torna favorável para os profissionais, o que motiva o aumento do desempenho.

As recompensas são parte integrante da vida organizacional e são utilizadas para motivar os empregados. No ambiente corporativo, as recompensas possuem duas tendências: a tendência informativa e a tendência de controle. A tendência informativa transmite ao empregado o fato de que ele é competente para a atividade que está desempenhando (ou a informação sobre como ele precisa melhorar o seu desempenho no futuro), o que pode fazer a motivação do profissional aumentar. Em contrapartida, quando uma recompensa é de controle, o empregado se sente pressionado para entregar resultados comportamentais específicos, o que tem um efeito negativo sobre a motivação (Foss, Pedersen, Reinholt Fosgaard, & Stea, 2015).

A utilização de recompensas tem sido amplamente explorada e documentada nos campos da psicologia (por exemplo, os efeitos sobre a aprendizagem e a motivação) e do comportamento organizacional (por exemplo, os efeitos sobre a motivação dos empregados e desempenho) (Terpend & Krause, 2015).

Segundo Marques e Cunha (1996), os salários e as recompensas são elementos utilizados pelas organizações para manter a motivação dos trabalhadores. Sendo os sistemas de gestão de recompensas ilimitados, é normal que em uma única organização sejam utilizados mais de um sistema, que genericamente assumem as formas de salário base, de pagamento por mérito, de incentivos e de benefícios.

Os empregados esperam recompensas financeiras e não financeiras para os seus esforços. Especialmente neste momento onde tarifas e inflação estão elevadas, os empregados precisam de recompensas financeiras para que possam continuar desempenhando suas atividades. As recompensas não-financeiras não podem ser discriminadas. Na ausência de

remuneração atrativa, formação, reconhecimento e ambiente de trabalho confortável os empregados tornam-se insatisfeitos, gerando a desmotivação (Ahmed et al., 2015).

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H5 – Existe influência positiva entre a avaliação geral das práticas de recompensas e a motivação dos empregados no trabalho.

**Gestão de Desempenho - Gestão de Recompensas:** Segundo Nohria et al. (2008), as organizações precisam ter mecanismos para recompensar os profissionais, possibilitando discriminar o bom e o mau desempenho, relacionar as recompensas ao desempenho e propiciar melhores oportunidades para o desenvolvimento das pessoas. Porter e Lawler (1968) argumentam que a promessa de recompensas futuras, para empregados com bom desempenho, dá origem à expectativa de desempenho-recompensa.

Para Marras (2000), a gestão de desempenho é um instrumento gerencial que permite aos gestores mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por uma equipe, em período e área específicos (conhecimentos, competências e metas). Para o autor, a gestão de desempenho foi criada inicialmente para identificar o nível de conhecimentos, as habilidades e atitudes dos empregados, para que fosse direcionado o tipo certo de treinamento e desenvolvimento a ser realizado. Atualmente a avaliação de desempenho está direcionada para identificar o grau de contribuição dos empregados nos resultados da empresa, como também para identificar as necessidades de desenvolvimento dos empregados em relação às competências organizacionais. Após a realização da avaliação de desempenho, a organização consegue direcionar aos empregados as remunerações, reconhecimentos, recompensas, oportunidades de carreira e treinamentos alinhados com o resultado da avaliação.

Mayer e Davis (1999) afirmam que a utilização efetiva da gestão de desempenho poderá trazer oportunidades para construir maior confiança entre empregados e seus gestores, na medida em que a avaliação estimula e facilita as interações e a comunicação entre as partes. Para Gil (2001, p. 211) “os funcionários costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançados. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador”.

A gestão de desempenho dirige a atenção para o desempenho do indivíduo, visando, sobretudo, direcionar as práticas de gestão de pessoas, tais como reconhecimento e recompensas, desenvolvimento de competências e planejamento de carreiras (Valadares e Silva, 2007).

Segundo Park e Kruse (2014), os empregados comprometidos com os objetivos da organização tendem a despende maiores esforços para realização dos objetivos propostos. Quanto mais empregados comprometidos com a organização, maior será o seu desempenho. Porter e Lawler (1968) argumentam que a promessa de recompensas futuras, para empregados com bom desempenho, dá origem à expectativa de desempenho-recompensa. Eisenberger, Rhoades e Cameron (1999) constataram em seus estudos que a expectativa de desempenho-recompensa teve um impacto positivo sobre o desempenho no trabalho.

Se a organização utiliza práticas de recompensas, seus empregados tendem a exercer um esforço extra para receberem maiores recompensas. Este fator contribui para que os profissionais tenham alto desempenho (Park & Kruse, 2014). Segundo Fletcher (2001), os sistemas de gestão de desempenho tornaram-se a principal ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar os empregados, desenvolver suas competências, aumentar sua performance e distribuir recompensas.

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H6 – Existe influência positiva entre a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho e a avaliação geral das práticas de recompensas.

**Comparação - Gestão de Recompensas:** Segundo Nohria et al. (2008), os indivíduos possuem uma tendência de sempre comparar as recompensas que recebem com as recompensas recebidas pelos outros, podendo gerar em alguns indivíduos a sensação de insaciedade (materialismo e incompletude).

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H7 – Existe influência positiva entre a comparação do desempenho e a avaliação geral das práticas de recompensas.

**Gestão de Recompensas - Diferenciação:** Para Nohria et al. (2008), os sistemas de recompensas devem possibilitar a diferenciação das recompensas oferecidas aos empregados, através de práticas como os elogios, reconhecimentos e a alocação de um conjunto de bônus, para distinguir os empregados com melhor e pior desempenho.

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H8 – Existe influência positiva entre a diferenciação das recompensas e a avaliação geral das práticas de recompensas.

**Gestão de Recompensas - Oportunidade:** As organizações devem proporcionar oportunidades para o desenvolvimento das pessoas, como forma de recompensá-las pelo desempenho alcançado (Nohria et al., 2008).

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H9 – Existe influência positiva entre as oportunidades para o desenvolvimento das pessoas e a avaliação geral das práticas de recompensas.

**Cultura Organizacional - Motivação no Trabalho:** Conforme Nohria et al. (2008), a cultura organizacional pode interferir na motivação dos empregados. Para os autores, um ambiente de trabalho com forte senso de “camaradagem” pode propiciar maior motivação nos indivíduos. Os autores reforçam ainda que é importante a criação de uma cultura que promova o trabalho em equipe, a colaboração, a abertura e a amizade na organização. Segundo Levering (1997), confiança, orgulho e camaradagem influenciam a percepção do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho.

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H10 – Existe influência positiva entre a cultura organizacional e a motivação dos empregados no trabalho.

**Projeto de Trabalho - Motivação no Trabalho:** Segundo Nohria et al. (2008), a forma como os empregados desenvolvem os trabalhos na organização (projeto de trabalho) pode interferir em sua motivação. Os autores mencionam que as organizações devem estimular os empregados para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores, além do estímulo para o desenvolvimento de trabalhos que podem agregar valor para a organização.

Diante dessa base teórica formulou-se a hipótese H11 – Existe influência positiva entre o projeto de trabalho e a motivação dos empregados no trabalho.

## 2.5 Modelo Teórico

A partir da teoria de Nohria et al. (2008), foi possível formular o modelo para o estudo: verificar a relação existente entre as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e a motivação no trabalho, conforme apresentado na Figura 1.

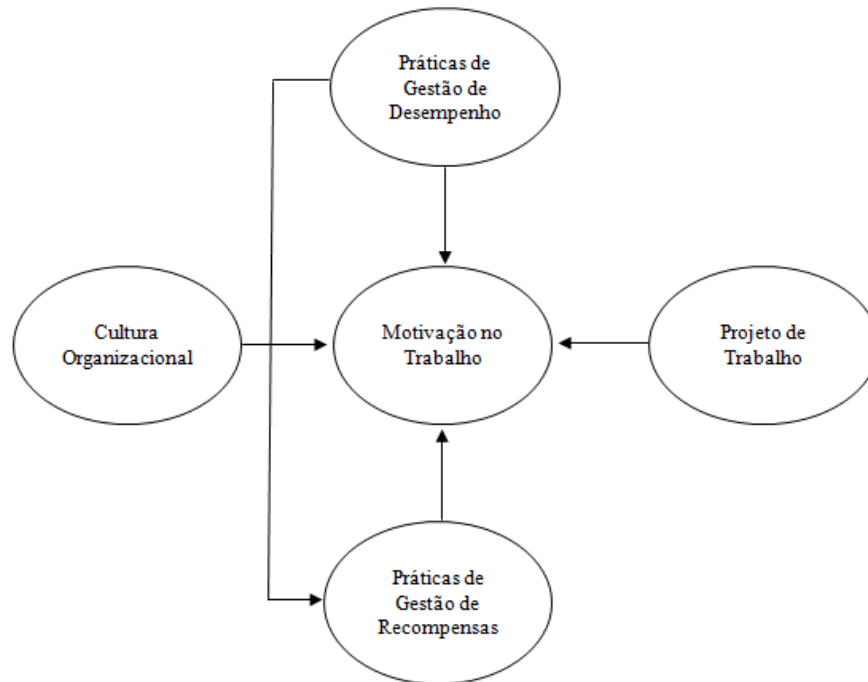


Figura 1 – Modelo de avaliação da relação entre as práticas de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora conforme Nohria et al., 2008.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as técnicas que foram utilizadas na realização da pesquisa e em sua análise. Serão abordados o tipo de pesquisa, o modelo hipotético, a natureza, o método de pesquisa, o universo, a seleção dos sujeitos, a amostra, os procedimentos de coleta dos dados e o tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto ao tipo ou abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, uma vez que procura se traduzir em números, opiniões e informações. Além disso, tem a análise elaborada por meio de recursos e técnicas estatísticas (Gil, 2002). Tais informações são viabilizadas por um levantamento do tipo *survey*, a partir de um corte transversal com variáveis quantitativas, conforme descrito por Malhotra (2001) e Vieira (2002). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva conclusiva, uma vez que analisa e descreve relações entre variáveis e

envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, assumindo a forma de levantamento (Gil, 2002).

### 3.2 Modelo Hipotético

Com o intuito de organizar as propostas e conferir o direcionamento da pesquisa, optou-se pelo estabelecimento inicial de hipóteses. Trata-se de um enunciado de relações entre variáveis, formulado como solução provisória para um determinado problema, compatível com o conhecimento científico e passível de verificação empírica de suas consequências (Lakatos & Marconi, 2001).

As hipóteses são fundamentais em qualquer trabalho científico em que se pretenda resolver algum problema ou esclarecer algum fenômeno social. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), elas têm a função de “prestar-se como solução preliminar do problema, ou mesmo [...] guiar a pesquisa, servir de orientação”.

A pesquisa buscou identificar se práticas de gestão de desempenho, prática de gestão de recompensas, cultura organizacional e projeto de trabalho praticados pelas organizações influenciam a motivação dos empregados no trabalho.

O modelo hipotético propõe as seguintes relações:

- 1) entre a percepção dos fatores relacionados à gestão de desempenho e a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho;
- 2) entre a percepção dos fatores relacionados às recompensas e a avaliação geral das práticas de gestão de recompensas;
- 3) entre a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho e a motivação no trabalho;
- 4) entre a avaliação geral das práticas de gestão de recompensas e a motivação no trabalho;
- 5) entre a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho e a avaliação geral das práticas de gestão de recompensas;
- 6) entre a cultura organizacional e a motivação no trabalho;
- 7) entre o projeto de trabalho e a motivação no trabalho.

A ilustração do modelo hipotético pode ser observada na Figura 2.

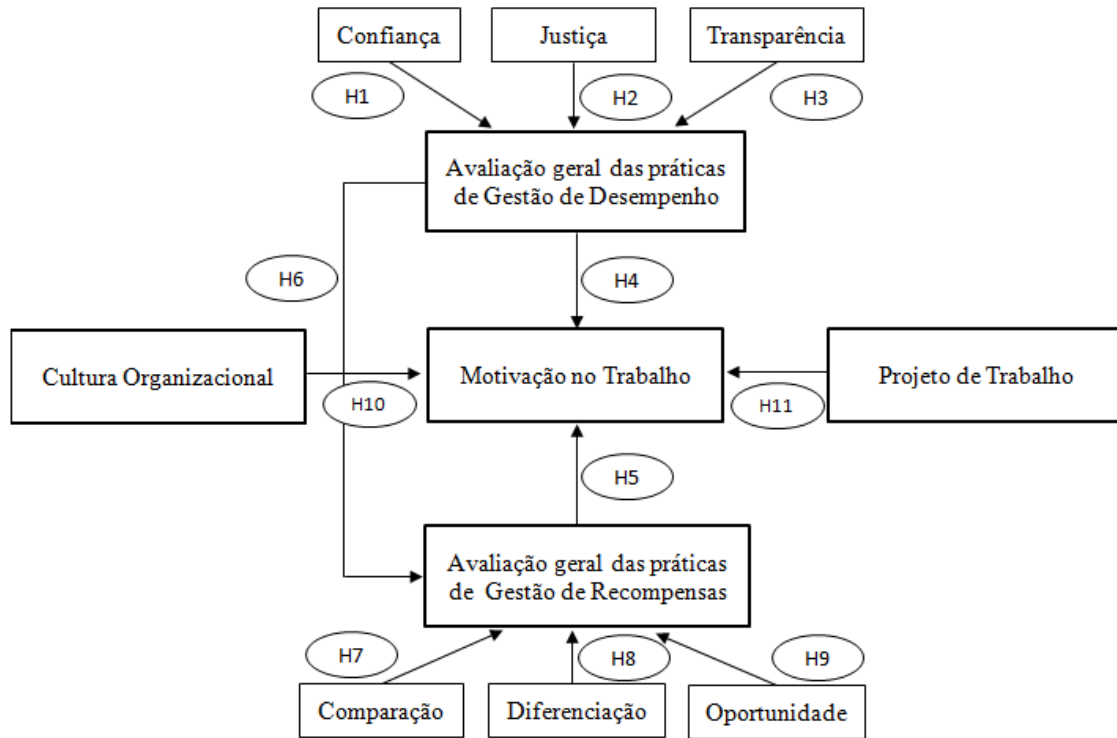


Figura 2 – Modelo Hipotético da Dissertação.

Fonte: Elaborado pela autora conforme Nohria et al., 2008.

As hipóteses que foram testadas no modelo são as seguintes:

H1 – Existe influência positiva entre a confiança e a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho;

H2 – Existe influência positiva entre a justiça e a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho;

H3 – Existe influência positiva entre a transparência e a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho;

H4 – Existe influência positiva entre a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho e a motivação dos empregados no trabalho;

H5 – Existe influência positiva entre a avaliação geral das práticas de recompensas e a motivação dos empregados no trabalho;

H6 – Existe influência positiva entre a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho e a avaliação geral das práticas de recompensas;

H7 – Existe influência positiva entre a comparação do desempenho e a avaliação geral das práticas de recompensas;

H8 – Existe influência positiva entre a diferenciação das recompensas e a avaliação geral das práticas de recompensas;

H9 – Existe influência positiva entre as oportunidades para o desenvolvimento das pessoas e a avaliação geral das práticas de recompensas.

H10 – Existe influência positiva entre a cultura organizacional e a motivação dos empregados no trabalho.

H11 – Existe influência positiva entre o projeto de trabalho e a motivação dos empregados no trabalho.

As variáveis das práticas de gestão de desempenho e práticas de gestão de recompensas originaram-se do modelo teórico de Nohria et al. (2008), do qual também tiveram origem a cultura organizacional e o projeto de trabalho.

As variáveis e construtos que compõem o modelo hipotético constam no Apêndice B deste documento, com as respectivas definições, autores e perguntas do questionário relacionadas. O questionário que foi utilizado é apresentado no Apêndice C.

### 3.3 Método de Análise de Pesquisa

Para testar o modelo teórico hipotético, foi utilizada a modelagem de equações estruturais via abordagem PLS (*Partial Least Square*) (Vinzi, Chin, & Henseler, 2010). A abordagem PLS oferece uma alternativa à abordagem tradicional de modelagem de equações



estruturais baseada na matriz de covariância (CBSEM), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos. Além disso, 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 (Monecke & Leisch, 2012)

Para testar o modelo de pesquisa, foi empregado o método de equações estruturais (*structural equations modeling* - SEM). Uma das características básicas da SEM é que se pode testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis, ao mesmo tempo em que se analisa a qualidade das medidas realizadas.

### 3.4 Universo, Seleção dos Sujeitos e Amostra

Foi realizado um *survey* com 398 profissionais em diversas ocupações que possuíam contratos formais de trabalho em empresas do setor público e privado no Brasil.

Para a utilização da modelagem de equações estruturais, devem ser seguidos alguns critérios quanto ao tamanho da amostra. O número de questionários respondidos depende da complexidade do modelo. Sugerem-se 200 a 300 casos para cada modelo (Klem, Grimm, Yarnold, 1995; Maruyama, 1998). Para Hair, Tatham, Anderson, & Black (1998), deve-se ter de 5 a 10 respondentes por parâmetro estimado. Como o questionário utilizado propôs a análise de 11 construtos, medidos por meio de 42 variáveis, a amostra mínima recomendada seria de 210 respondentes. Entretanto, o tamanho necessário para estimar a amostra, sob condições de violação da normalidade, é deveras superior. Outrossim, considerando o critério da convergência da matriz global da covariância, pode-se atestar que seriam necessários 903 ( $42 \times 43/2$ ) participantes no estudo para se ter estimativas confiáveis. De fato, Tabachnick & Fidell (2001) atestam que, sob desvios da normalidade, a amostra que apresenta resultados aceitáveis com modelos tradicionais está na casa de 2000 casos. Portanto, como o emprego de métodos tradicionais não seria recomendado, optou-se pelo PLS.

### 3.5 Coleta de Dados

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário (questionário do Apêndice C deste documento). O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Para Cervo e Bervian (1996), o

questionário possui ainda a vantagem dos respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais realistas.

Um convite com um link foi enviado por e-mail e pela rede social LinkedIn para profissionais de várias áreas em várias profissões que possuíam um contrato de trabalho formal com empresas do setor público e privado no Brasil. A coleta dos dados ocorreu no mês de novembro de 2016. Houve, no entanto, a preocupação do pesquisador em viabilizar uma amostra variada de pessoas quanto a sexo, nível hierárquico, faixa etária, estado civil, tempo de empresa e nível de instrução.

Os respondentes foram solicitados a replicar afirmativas que tinham por objetivo a medição dos seguintes construtos: confiança, justiça, transparência, comparação, diferenciação, oportunidade, avaliação geral das práticas de gestão de desempenho, avaliação geral das práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho.

As respostas foram informadas tendo como referência uma escala do tipo intervalar de 11 pontos, com a nota 0 (zero) correspondendo a Discordo totalmente e a nota 10 (dez) correspondendo a Concordo totalmente. Além disso, o questionário contou com as seguintes variáveis de segmentação: idade, sexo, estado civil, faixa salarial, nível de escolaridade, tempo de empresa, nível hierárquico, região do Brasil onde o respondente trabalha e atividade da empresa.

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

O questionário foi desenvolvido pela autora deste trabalho. As variáveis principais foram extraídas da literatura ou adaptadas de estudos prévios, como pode ser observado no apêndice B. Outro ponto a ser destacado é que o questionário elaborado foi submetido a um pré-teste com 10 empregados de uma empresa de mineração situada na cidade de Itatiaiuçu, no estado de Minas Gerais. Nessa etapa, os respondentes foram orientados a informar o tempo gasto para responder todo o questionário e a relatar algum problema de entendimento em suas questões. Com base nas observações e dúvidas apuradas, foram realizados os ajustes necessários para a aplicação em larga escala.

### 3.6 Análise e Tratamento dos Dados

Para a análise e tratamento dos dados da pesquisa quantitativa, foram realizados os seguintes procedimentos: descrição da amostra, estatística descritiva por variável, estatística descritiva por construto, análise de dados ausentes, análise da normalidade dos dados, análise de *Outliers*, análise da linearidade e multicolinearidade, análise da fidedignidade do instrumento de pesquisa (análise da unidimensionalidade, avaliação da confiabilidade e validade), teste do modelo de pesquisa por meio da utilização do método estrutural (PLS). Tais etapas seguiram a sugestão geral da literatura para preparar os dados para uma análise de dados multivariada, que seja efetiva e honesta quanto às suas conclusões. Na análise foram utilizados os seguintes *softwares*: Microsoft Excel 4.0 e *software* R (versão 3.2.4).

Para analisar a qualidade e validade dos construtos de primeira ordem, foi verificada a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell & Larcker, (1981). Ele garante tal validade desde que 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), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade foram utilizados o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus, Amato e Vinzi (2004), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, et. al, 2009). Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério de Kaiser (1958), 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.

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 do conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito,

foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (Hair, et. al, 2009). Para verificar a validade convergente e a validade discriminante foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Para mensurar a confiabilidade dos construtos foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.). Para verificar a dimensionalidade dos construtos, ou seja, se os mesmos medem somente o conceito que se propõem a medir foi utilizado novamente o critério de Kaiser (1958).

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados. O método bootstrap (Efron & Tibshirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para verificar a qualidade dos ajustes foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus, et. al, 2004). 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 e a média dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existem 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 comparar os indicadores do modelo com as variáveis do estudo foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wa, sendo que para as comparações múltiplas foi utilizado o teste de Nemenyi. Para as variáveis qualitativas ordinais foi utilizada a Correlação de Spearman (Hollander & Wolfe, 1999).

A Tabela 1 apresenta a relação das siglas por item do instrumento de pesquisa.

**TABELA 1- Relação das Siglas por Item**

<b>Construtos</b>	<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>
Iconfiança	CON1	Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa tem credibilidade.

	CON2	Considero que existe "jogo limpo" na relação entre a diretoria/gestores para os empregados.
	CON3	Considero que existe respeito da direção da empresa/ gestores em relação aos empregados.
Justiça	JUS1	Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa é justo.
	JUS2	Existem regras justas na relação com as pessoas no meu trabalho.
	JUS3	Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles.
Transparência	TRA1	Considero que os processos praticados na empresa são transparentes.
	TRA2	Posso expressar minhas ideias e opiniões sobre as minhas metas.
	TRA3	Conheço bem as metas que devo alcançar na minha função.
	TRA4	Percebo que após a conclusão da avaliação de desempenho a empresa realiza concessão de recompensas de forma transparente.
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	AGD1	Considero coerentes as práticas de gestão de desempenho na empresa onde trabalho.
	AGD2	Percebo que as práticas de gestão de desempenho agregam valor para a empresa em que eu trabalho.
	AGD3	De maneira geral, considero adequadas as práticas de gestão de desempenho na empresa em que eu trabalho.
Comparação	COM1	Comparo os meus benefícios com os benefícios e recompensas dos meus colegas de trabalho.
	COM2	Comparo o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas de trabalho.
	COM3	Estou satisfeito com os benefícios que recebo.
Diferenciação	DIF1	Percebo que a empresa em que eu trabalho atribui benefícios de acordo com o desempenho dos empregados.
	DIF2	Percebo que a empresa em que eu trabalho atribui recompensas de acordo com o desempenho dos empregados.
	DIF3	A empresa em que eu trabalho recompensa meu esforço no trabalho com promoções em determinados períodos.
	DIF4	Esforço me para realizar meu trabalho, deixando de lado as dificuldades, pois sei que serei recompensado pelo meu esforço.
Oportunidade	OPO1	Estou satisfeito com a oportunidade de aprendizado que meu trabalho me proporciona.
	OPO2	Percebo que a empresa onde trabalho oferece oportunidades para o desenvolvimento dos empregados.

	OPO3	O trabalho que exerço me proporciona desafios, oportunidades de crescimento e aprendizado.
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	AGR1	Considero coerentes as práticas de gestão de recompensas na empresa onde trabalho.
	AGR2	Considero justo o processo de concessão de recompensas na empresa onde trabalho.
	AGR3	De maneira geral, considero adequada as práticas de gestão de recompensas da empresa onde trabalho.
Motivação no Trabalho	MOT1	O trabalho que exerço é interessante e desafiador.
	MOT2	Tenho orgulho do que faço no trabalho.
	MOT3	Estou muito entusiasmado com o que faço (conteúdo do cargo que exerço).
	MOT4	Estou motivado com o trabalho que exerço atualmente.
	MOT5	De uma maneira geral, sempre tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo no trabalho.
	MOT6	Sinto motivado quando consigo alcançar ou superar metas desafiadoras. “Quebrar o próprio recorde”.
	MOT7	Sinto recompensado pelas recompensas que recebo no meu trabalho.
Cultura Organizacional	CO1	A empresa onde trabalho estimula a colaboração e o trabalho em equipe.
	CO2	Existem ações na organização que estimulam a amizade entre os colegas de trabalho.
	CO3	Existe uma dependência mútua entre os membros da equipe onde trabalho.
	CO4	A empresa onde trabalho incentiva o compartilhamento de melhores práticas.
Projeto de Trabalho	PT1	Sou estimulado para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores.
	PT2	Desenvolvo trabalhos importantes para a organização.
	PT3	Estou envolvido em projetos que melhorarão o desempenho da organização.
	PT4	Participo de projetos que poderão melhorar o desempenho da organização.
	PT5	Tenho uma função importante nos projetos em que participo.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a pesquisa. Primeiramente, será realizada a análise descritiva do perfil dos pesquisados. Em seguida, será apresentada uma análise descritiva dos resultados da pesquisa, contendo a média, desvio padrão das variáveis dos construtos e intervalo de confiança. Na sequência, serão apresentadas análise de dados ausentes, análise da normalidade e linearidade dos dados, análise de *outliers*, análise da fidedignidade do instrumento de pesquisa, modelo de mensuração, análise dos modelos hipotéticos e a comparação dos indicadores com as variáveis do estudo.

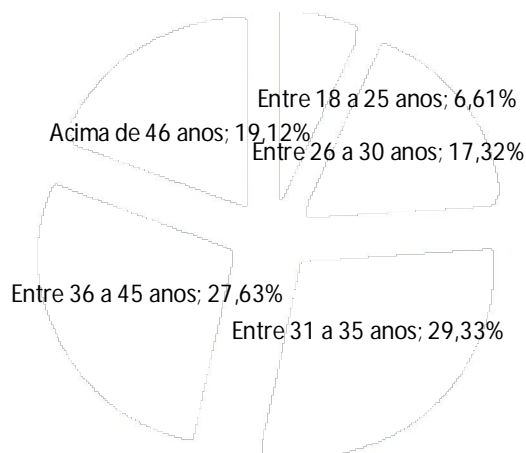
### 4.1 Descrição da Amostra

#### 4.1.1 Distribuição da Amostra

A fim de analisar o perfil dos participantes do estudo, procedeu-se à criação de gráficos da faixa etária, sexo, estado civil, faixa salarial, escolaridade, tempo de empresa, nível hierárquico, região do Brasil onde trabalham os respondentes e atividade da empresa.

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

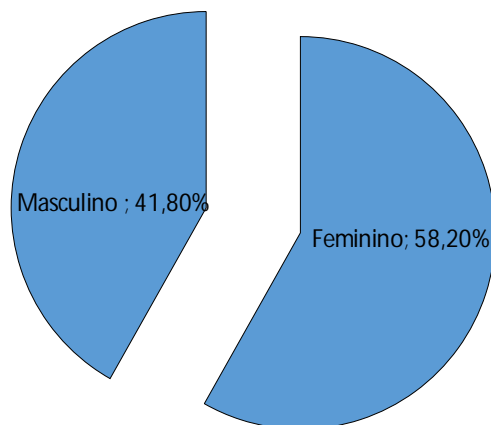
**GRÁFICO 1 - Distribuição da amostra por faixa etária**



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, no Gráfico 1, que a faixa etária é concentrada, especialmente, acima dos 31 anos, sendo poucos os respondentes com idade inferior a 30 (apenas 24%). Em sequência, mostra-se a distribuição da amostra por sexo no Gráfico 2.

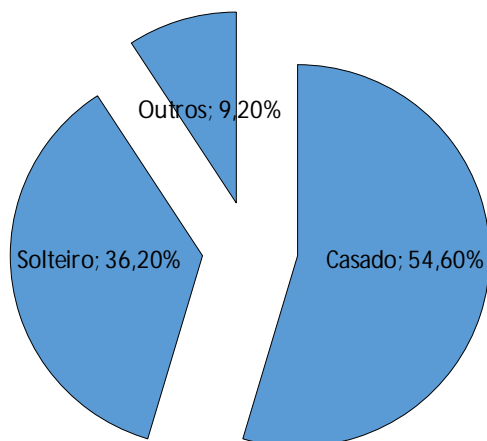
**GRÁFICO 2 - Distribuição da amostra por sexo**



Fonte: Dados da pesquisa

Interessante notar o equilíbrio da amostra em relação ao gênero, com ligeira predominância das mulheres na amostra (58%). Quanto ao estado civil, os casados são mais frequentes, tal como expressa o Gráfico 3.

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

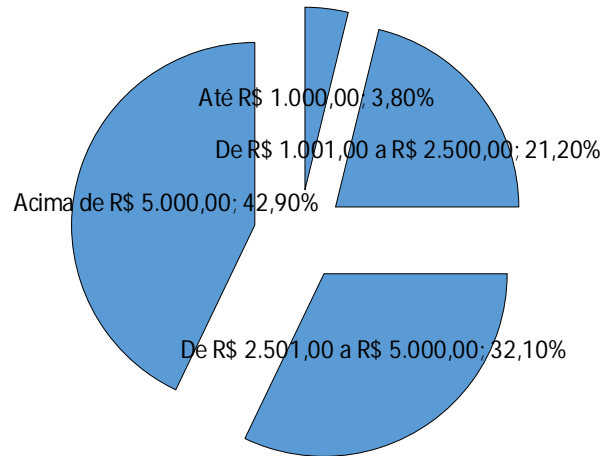




Fonte: Dados da pesquisa

Mostra-se que os solteiros representam uma parcela também considerável dos respondentes e que os outros (viúvos, separados, etc.) são minoria na amostra. Quando à faixa salarial, observa-se no Gráfico 4 que 53% dos respondentes recebem proventos entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.500,00.

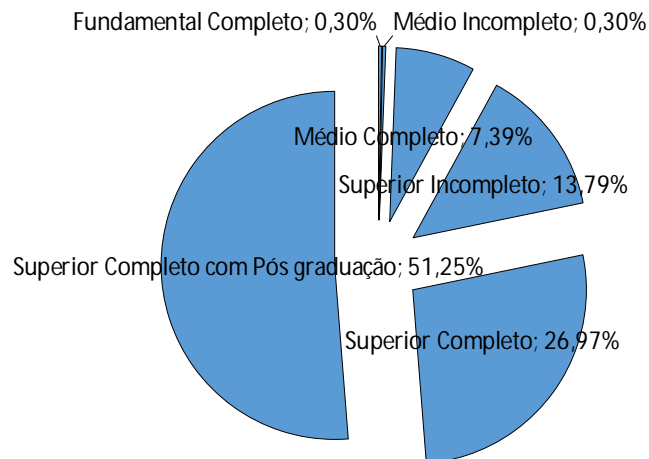
**GRÁFICO 4 - Distribuição da amostra por faixa salarial**



Fonte: Dados da pesquisa

O segundo maior grupo está concentrado na faixa salarial acima de R\$ 5.000,00 (43%). A distribuição da escolaridade pode ser vista no Gráfico 5, a seguir.

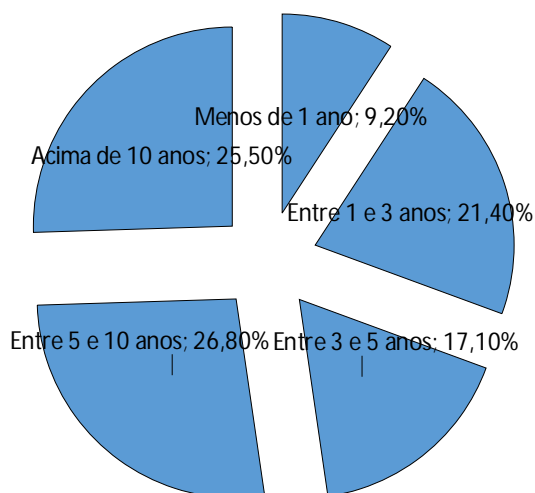
**GRÁFICO 5 - Distribuição da amostra por escolaridade**



Fonte: Dados da pesquisa

Notadamente, a maior parte dos respondentes tem curso superior completo ou mais (78%). Consta-se ainda que 13% têm superior incompleto, restando apenas 7% com ensino médio completo e 0,6% com formações inferiores a esta. A distribuição por tempo de emprego está representada no Gráfico 6.

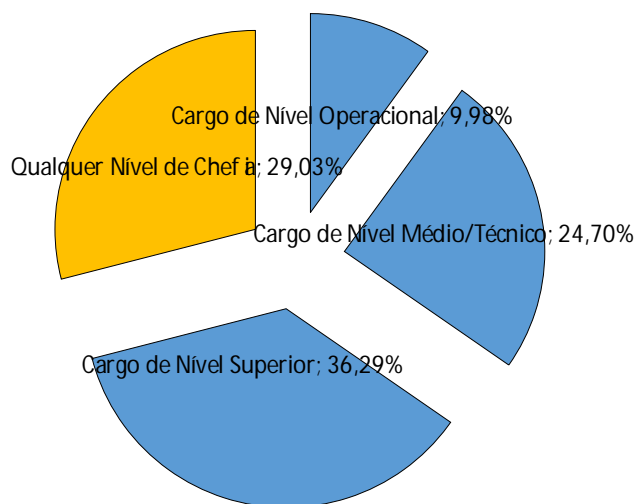
**GRÁFICO 6 - Distribuição da amostra por tempo de empresa**



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 70% dos respondentes têm acima de 3 anos de empresa. A distribuição por nível hierárquico dos respondentes segue descrita no Gráfico 7.

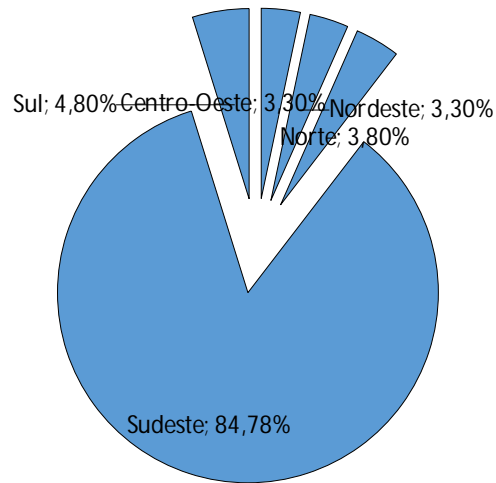
**GRÁFICO 7 - Distribuição da amostra por nível hierárquico**



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria absoluta dos respondentes é de profissionais sem cargo de chefia (71%). No entanto, empregados com cargos de chefia representam parte considerável da amostra (29%). Quanto à região do Brasil onde os respondentes trabalham, os resultados se encontram em sequência no Gráfico 8.

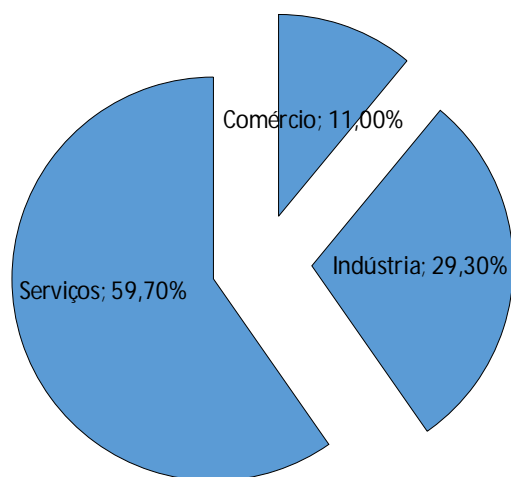
**GRÁFICO 8 - Distribuição da amostra por região do Brasil**



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 85% dos respondentes trabalham na região Sudeste do Brasil. A distribuição por atividade da empresa onde os respondentes trabalham segue descrita no Gráfico 9.

**GRÁFICO 9 - Distribuição da amostra por atividade da empresa onde os respondentes trabalham**



Fonte: Dados da pesquisa

Notadamente, a maior parte dos respondentes trabalham em empresas de serviços (60%). Constatase ainda que 29% trabalham em indústria e 11% trabalham no comércio.

#### 4.1.2 Análise Descritiva

Descrever características básicas dos dados é fundamental para obter conhecimento das variáveis (Malhotra, 2001, p. 402). Nesta etapa, pretende-se dirimir possíveis carências na obtenção dos dados, bem como prover uma visão geral da sua distribuição (Pestana & Gageiro, 2000). Para alcançar tal objetivo, partiu-se para a avaliação da média, desvio padrão das variáveis dos construtos e intervalo de confiança. A Tabela 2 descreve tais resultados.

**TABELA 2 - Estatísticas descritivas das variáveis: divididas por construtos**

Construtos	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95% <sup>1</sup>
Confiança	CON1	0,136	0,616	[0,08; 0,20]
	CON2	-0,004	0,655	[-0,07; 0,06]
	CON3	0,187	0,616	[0,13; 0,25]
Justiça	JUS1	0,018	0,608	[-0,04; 0,08]
	JUS2	0,114	0,619	[0,05; 0,17]
	JUS3	0,042	0,646	[-0,02; 0,11]
Transparência	TRA1	0,050	0,647	[-0,01; 0,11]

	TRA2	0,266	0,634	[0,20; 0,33]
	TRA3	0,550	0,513	[0,50; 0,61]
	TRA4	-0,025	0,649	[-0,09; 0,04]
Comparação	COM1	0,136	0,659	[0,07; 0,20]
	COM2	0,306	0,611	[0,25; 0,36]
	COM3	-0,002	0,656	[-0,07; 0,06]
Diferenciação	DIF1	-0,155	0,672	[-0,22; -0,09]
	DIF2	-0,125	0,659	[-0,19; -0,06]
	DIF3	-0,230	0,652	[-0,29; -0,16]
	DIF4	0,155	0,644	[0,10; 0,22]
Oportunidade	OPO1	0,300	0,635	[0,24; 0,36]
	OPO2	0,048	0,671	[-0,02; 0,11]
	OPO3	0,307	0,623	[0,25; 0,36]
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	AGD1	0,014	0,620	[-0,05; 0,07]
	AGD2	0,139	0,634	[0,08; 0,20]
	AGD3	0,031	0,622	[-0,03; 0,09]
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	AGR1	-0,101	0,650	[-0,17; -0,04]
	AGR2	-0,118	0,651	[-0,18; -0,06]
	AGR3	-0,096	0,639	[-0,16; -0,04]
Cultura Organizacional	CO1	0,162	0,620	[0,10; 0,22]
	CO2	0,062	0,636	[0,00; 0,12]
	CO3	0,140	0,587	[0,08; 0,20]
	CO4	0,160	0,638	[0,10; 0,22]
Projeto de Trabalho	PT1	0,114	0,641	[0,05; 0,18]
	PT2	0,542	0,501	[0,50; 0,59]
	PT3	0,307	0,621	[0,25; 0,37]
	PT4	0,301	0,632	[0,24; 0,37]
	PT5	0,412	0,597	[0,36; 0,47]
Motivação no Trabalho	MOT1	0,431	0,567	[0,38; 0,49]
	MOT2	0,619	0,494	[0,57; 0,66]
	MOT3	0,330	0,597	[0,27; 0,39]
	MOT4	0,265	0,624	[0,21; 0,33]
	MOT5	0,511	0,523	[0,46; 0,56]
	MOT6	0,667	0,451	[0,62; 0,71]
	MOT7	0,040	0,660	[-0,03; 0,11]

Fonte: Dados da pesquisa. Observações: <sup>1</sup> Intervalo Bootstrap. Média é a média aritmética simples para o construto; D.P é o desvio padrão da variável; I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com os itens CON1 (“Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa tem credibilidade”) e CON3 (“Considero que existe respeito da direção da empresa/ gestores em relação aos empregados”), do construto Confiança. No entanto, não houve tendência significativa no item CON2 (“Considero que existe "jogo limpo" na relação entre a

diretoria/gestores para os empregados”), visto que o intervalo de confiança contém o valor 0. Houve diferença significativa entre o item CON2 e os itens CON1 e CON3, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam, com exceção do item CON2.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com o item JUS2 (“Existem regras justas na relação com as pessoas no meu trabalho”), do construto Justiça. No entanto, não houve tendência significativa no item JUS1 (“Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa é justo”) e JUS3 (“Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles”), visto que o intervalo de confiança contém o valor 0. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que todos os intervalos de confiança se sobrepõem.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com os itens TRA2 (“Posso expressar minhas ideias e opiniões sobre as minhas metas”) e TRA3 (“Conheço bem as metas que devo alcançar na minha função”), do construto Transparência. No entanto, não houve tendência significativa no item TRA1 (“Considero que os processos praticados na empresa são transparentes”) e TRA4 (“Percebo que após a conclusão da avaliação de desempenho a empresa realiza concessão de recompensas de forma transparente”), visto que o intervalo de confiança contém o valor 0. Houve diferença significativa entre os itens TRA2 e TRA3, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com item TRA3.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com os itens COM1 (“Comparo os meus benefícios com os benefícios e recompensas dos meus colegas de trabalho”) e COM2 (Comparo o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas de trabalho“), do construto Comparação. No entanto, não houve tendência significativa no item COM3 (“Estou satisfeito com os benefícios que recebo”), visto que o intervalo de confiança contém o valor 0. Houve diferença significativa entre os itens COM1 e COM2, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com item COM2.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em discordar com os itens DIF1 (“Percebo que a empresa onde trabalho atribui benefícios de acordo com o desempenho dos empregados”), DIF2 (“Percebo que a empresa onde trabalho atribui recompensas de acordo com o desempenho dos empregados”) e DIF3 (“A empresa onde trabalho recompensa meu esforço no trabalho com promoções em determinados períodos”), do

construto Diferenciação. Houve tendência significativa dos respondentes em concordar no item DIF4 (“Esforço me para realizar meu trabalho, deixando de lado as dificuldades, pois sei que serei recompensado pelo meu esforço”). Entre os itens de mesma tendência, não houve diferença significativa, uma vez que todos os intervalos de confiança se sobrepõem.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com os itens OPO1 (“Estou satisfeito com a oportunidade de aprendizado que meu trabalho me proporciona”) e OPO3 (“O trabalho que exerço me proporciona desafios, oportunidades de crescimento e aprendizado”), do construto Oportunidade. No entanto, não houve tendência significativa no item OPO2 (“Percebo que a empresa onde trabalho oferece oportunidades para o desenvolvimento dos empregados”), visto que o intervalo de confiança contém o valor 0. Entre os itens de mesma tendência, não houve diferença significativa, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com o item AGD2 (“Percebo que as práticas de gestão de desempenho agregam valor para a empresa onde trabalho”), do construto Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho. Não houve tendência significativa nos itens AGD1 (“Considero coerentes as práticas de gestão de desempenho na empresa onde trabalho”) e AGD3 (“De maneira geral, considero adequadas as práticas de gestão de desempenho na empresa onde trabalho”), visto que o intervalo de confiança contém o valor 0. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em discordar com todos os itens do construto Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com os itens CO1 (“A empresa onde trabalho estimula a colaboração e o trabalho em equipe”), CO3 (“Existe uma dependência mútua entre os membros da equipe onde trabalho”) e CO4 (“A empresa onde trabalho incentiva o compartilhamento de melhores práticas”), do construto Cultura Organizacional. Não houve tendência significativa no item CO2 (“Existem ações na organização que estimulam a amizade entre os colegas de trabalho”), visto que o intervalo de confiança contém o valor 0. Não houve diferença significativa entre os itens, uma vez que os intervalos de confiança se sobrepõem.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do construto Projeto de Trabalho. Houve diferença significativa do item entre o item

PT2 (“Desenvolvo trabalhos importantes para a organização”) com os demais itens do construto, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com item PT2. Houve diferença significativa entre o item PT1 (“Sou estimulado para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores”) e os demais itens do construto, onde os indivíduos, em média, concordavam menos com o item PT1.

Em média, houve uma tendência significativa dos respondentes em concordar com todos os itens do construto Motivação no Trabalho, com exceção do item MOT7 (“Sinto recompensado pelas recompensas que recebo no meu trabalho”) que não apresentou tendência significativa. Houve diferença significativa dos itens MOT2 (“Tenho orgulho do que faço no trabalho”) e MOT6 (“Sinto motivado quando consigo alcançar ou superar metas desafiadoras”) com os demais itens do construto, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, onde os indivíduos, em média, concordavam mais com item MOT2 e MOT6.

#### 4.1.3 Análise de Dados Ausentes

O total de amostras coletadas foi de 521 respondentes. Em um total de 23.142 respostas para as 42 questões sobre o objeto de estudo, foram encontrados 2.751 dados faltantes. Foi verificado que 123 indivíduos apresentaram mais de 10% de dados ausentes, sendo esses excluídos das análises, portanto a amostra utilizada foi composta por 398 respondentes. As demais células em branco na base foram tratadas com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (Hair, et al., 2009).

#### 4.1.4 Análise da Normalidade e Linearidade dos Dados

Por definição, o conjunto de dados não apresentam distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) (Vinzi, et al., 2010) oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM) existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema quando se trabalha com Equações Estruturais.



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, 1999), observou-se que 99,30% das relações foram significativas.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada construto. Para todos os construtos foram observados p-valores menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos construtos.

#### 4.1.5 Análise de *Outliers*

Foram analisados os casos extremos da base de dados, denominados de *outliers*. Podemos classificar, de acordo com (Hair, et al., 2009), 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 foi encontrado nenhum valor fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando assim 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  $[-3, 29]$  foram consideradas *outliers* (Hair, et al., 2009). Com base neste critério foram encontrados 7 (0,04%) observações atípicas de forma univariada. Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. De acordo com Hair et al.(2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada ao 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 critério foram encontrados 49 (12,31%) indivíduos atípicos de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair, et al., 2009), optou-se por não excluir qualquer dos casos.

#### 4.1.6 Análise da Fidedignidade do Instrumento de Pesquisa

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

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

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

## 4.2 Modelo de Mensuração

A fim de testar a validade convergente dos construtos, foi utilizado o critério proposto por Fornell & Larcker (1981). Ele garante tal validade no caso de que a Variância Média

Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (Hair, et al., 2009), seja superior a 50% (Henseler, et al., 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para validade discriminante foi utilizado novamente o critério de Fornell & Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um construto não for menor que a variância compartilhada desse construto com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (Barclay, et al., 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante. Por este critério, a validade discriminante é alcançada quando a carga fatorial do item é maior que todas as suas cargas fatoriais cruzadas. Para mensurar a confiabilidade dos construtos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.). De acordo com Tenenhaus, et al. (2004), os índices A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto ou maiores que 0,60 no caso de pesquisas exploratórias. Para verificar a dimensionalidade dos construtos, ou seja, se os mesmos medem somente o conceito que se propõem a medir foi utilizado novamente o critério de Kaiser (1958).

Para um bom modelo de mensuração, esperam-se cargas fatoriais acima de 0,70 ou comunalidade acima de 0,40, porém itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados (Hair, et al., 2009), pois ao não contribuir 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 Tabela 3 apresenta os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração proposto nesta pesquisa. Dessa forma, pode-se ressaltar que:

- Todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,50.
- Avaliando os intervalos de confiança Bootstrap, observa-se que todos os pesos foram significativos, confirmando a importância de todos os itens para a formação do indicador que representará o construto.

**TABELA 3 - Modelo de Mensuração**

<b>Construtos</b>	<b>Itens</b>	<b>Peso</b>	<b>I.C. - 95%<sup>1</sup></b>	<b>C.F.<sup>2</sup></b>	<b>Com.<sup>3</sup></b>
Confiança	CON1	0,371	[0,35; 0,39]	0,875	0,766
	CON2	0,367	[0,35; 0,38]	0,933	0,870

	CON3	0,366	[0,35; 0,38]	0,907	0,823
Justiça	JUS1	0,399	[0,38; 0,42]	0,922	0,849
	JUS2	0,364	[0,35; 0,38]	0,904	0,817
	JUS3	0,343	[0,32; 0,36]	0,884	0,781
	TRA1	0,364	[0,34; 0,39]	0,875	0,765
Transparência	TRA2	0,305	[0,29; 0,32]	0,845	0,714
	TRA3	0,204	[0,17; 0,23]	0,609	0,371
	TRA4	0,346	[0,33; 0,37]	0,868	0,753
	COM1	0,300	[0,22; 0,36]	0,654	0,428
Comparação	COM2	0,268	[0,18; 0,34]	0,611	0,374
	COM3	0,736	[0,63; 0,86]	0,869	0,754
	DIF1	0,286	[0,27; 0,30]	0,867	0,751
Diferenciação	DIF2	0,303	[0,29; 0,32]	0,901	0,811
	DIF3	0,307	[0,29; 0,33]	0,865	0,749
	DIF4	0,271	[0,25; 0,29]	0,788	0,622
	OPO1	0,346	[0,32; 0,37]	0,879	0,772
Oportunidade	OPO2	0,429	[0,40; 0,46]	0,891	0,794
	OPO3	0,354	[0,33; 0,38]	0,888	0,788
	AGD1	0,373	[0,36; 0,39]	0,940	0,883
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	AGD2	0,326	[0,31; 0,34]	0,905	0,819
	AGD3	0,368	[0,36; 0,38]	0,962	0,926
	AGR1	0,343	[0,34; 0,35]	0,959	0,919
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	AGR2	0,348	[0,34; 0,36]	0,970	0,942
	AGR3	0,346	[0,34; 0,35]	0,962	0,926

Cultura Organizacional	CO1	0,325	[0,30; 0,36]	0,902	0,814
	CO2	0,297	[0,27; 0,32]	0,912	0,832
	CO3	0,210	[0,17; 0,24]	0,730	0,533
	CO4	0,310	[0,29; 0,33]	0,911	0,830
Projeto de Trabalho	PT1	0,271	[0,25; 0,30]	0,772	0,595
	PT2	0,245	[0,23; 0,26]	0,791	0,625
	PT3	0,229	[0,21; 0,25]	0,895	0,802
	PT4	0,222	[0,21; 0,24]	0,892	0,795
	PT5	0,228	[0,21; 0,25]	0,851	0,724
Motivação no Trabalho	MOT1	0,172	[0,16; 0,18]	0,844	0,713
	MOT2	0,138	[0,12; 0,15]	0,775	0,601
	MOT3	0,192	[0,18; 0,21]	0,909	0,825
	MOT4	0,207	[0,19; 0,22]	0,900	0,809
	MOT5	0,154	[0,14; 0,17]	0,765	0,586
	MOT6	0,131	[0,12; 0,15]	0,713	0,509
	MOT7	0,229	[0,21; 0,25]	0,769	0,592

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Intervalo Bootstrap; <sup>2</sup> Carga Fatorial; <sup>3</sup> Comunalidade.

A análise da validade convergente, a validade discriminante, a dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos do modelo de mensuração são apresentadas nas Tabelas 4 e 5.

**TABELA 4 - Validação do Modelo de Mensuração**

Construtos	Itens	A.C. <sup>1</sup>	C.C. <sup>2</sup>	Dim. <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VCM <sup>5</sup>
Confiança	3	0,890	0,932	1	0,820	0,721
Justiça	3	0,887	0,930	1	0,816	0,752
Transparência	4	0,817	0,881	1	0,651	0,734

Comparação	3	0,631	0,804	1	0,519	0,456
Diferenciação	4	0,878	0,916	1	0,733	0,729
Oportunidade	3	0,864	0,917	1	0,785	0,554
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	3	0,929	0,955	1	0,876	0,752
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	3	0,962	0,975	1	0,929	0,729
Cultura Organizacional	4	0,889	0,924	1	0,752	0,570
Projeto de Trabalho	5	0,896	0,924	1	0,708	0,605
Motivação no Trabalho	7	0,915	0,932	1	0,662	0,605

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Alfa de Cronbach, <sup>2</sup> Confiabilidade Composta, <sup>3</sup> Dimensionalidade, <sup>4</sup> Variância Extraída; <sup>5</sup> Variância Compartilha Máxima.

**TABELA 5 - Validação Discriminante – Método das Cargas Fatoriais Cruzadas**

Construtos	Itens	C.F <sup>1</sup>	Máx(C.F.C.) <sup>2</sup>
Confiança	CON1	0,875	0,771
	CON2	0,933	0,809
	CON3	0,907	0,771
Justiça	JUS1	0,922	0,853
	JUS2	0,904	0,771
	JUS3	0,884	0,725
Transparência	TRA1	0,875	0,811
	TRA2	0,845	0,686
	TRA3	0,609	0,453
	TRA4	0,868	0,767
Comparação	COM1	0,654	0,288
	COM2	0,611	0,260
	COM3	0,869	0,706
Diferenciação	DIF1	0,867	0,717
	DIF2	0,901	0,758
	DIF3	0,865	0,767
	DIF4	0,788	0,679
Oportunidade	OPO1	0,879	0,679
	OPO2	0,891	0,745
	OPO3	0,888	0,713
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	AGD1	0,940	0,847
	AGD2	0,905	0,745

	AGD3	0,962	0,844
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	AGR1	0,959	0,810
	AGR2	0,970	0,832
	AGR3	0,962	0,827
Cultura Organizacional	CO1	0,902	0,701
	CO2	0,912	0,708
	CO3	0,730	0,495
	CO4	0,911	0,696
Projeto de Trabalho	PT1	0,772	0,735
	PT2	0,791	0,663
	PT3	0,895	0,620
	PT4	0,892	0,602
	PT5	0,851	0,618
Motivação no Trabalho	MOT1	0,844	0,673
	MOT2	0,775	0,587
	MOT3	0,909	0,704
	MOT4	0,900	0,689
	MOT5	0,765	0,559
	MOT6	0,713	0,560
	MOT7	0,769	0,768

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Máximo da Carga Fatorial Cruzada.

Pode-se concluir que:

- Todos os construtos apresentaram os índices de confiabilidade A.C. e C.C. acima de 0,60, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos.
- De acordo com o critério de Kaiser (1958), todos os construtos foram unidimensionais.
- Houve validação convergente em todos os construtos, visto que as AVEs foram superiores a 0,40.
- De acordo com o critério proposto por Fornell & Larcker (1981), não houve validação discriminante para o construto Transparência, uma vez que a variância compartilhada máxima foi superior a respectiva AVE. No entanto, de acordo com o método das cargas fatoriais cruzadas (Tabela 8), houve validação discriminante para todos os construtos, uma vez que todas as cargas fatoriais foram maiores que as respectivas cargas fatoriais cruzadas.

## 4.3 Análise dos Modelos Hipotéticos

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

A Tabela 6 apresenta os resultados do modelo estrutural.

**TABELA 6 - Modelo Estrutural**

Endógena	Exógena	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	I.C - 95% <sup>2</sup>	Valor-p	R <sup>2</sup>
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Confiança	0,25	0,04	[0,15; 0,36]	0,000	83,2%
	Justiça	0,37	0,05	[0,26; 0,49]	0,000	
	Transparência	0,33	0,04	[0,23; 0,42]	0,000	
	Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	0,35	0,03	[0,27; 0,43]	0,000	
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	Comparação	0,11	0,03	[0,05; 0,18]	0,000	81,9%
	Diferenciação	0,43	0,04	[0,33; 0,52]	0,000	
	Oportunidade	0,15	0,03	[0,07; 0,22]	0,000	
Motivação no Trabalho	Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	0,07	0,05	[-0,07; 0,22]	0,163	67,1%
	Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	0,12	0,05	[0,00; 0,24]	0,026	
	Cultura Organizacional	0,17	0,05	[0,06; 0,27]	0,001	
	Projeto de Trabalho	0,56	0,04	[0,48; 0,65]	0,000	

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Erro Padrão; <sup>2</sup> Validação Bootstrap; GoF = 75,54%.

Em relação às práticas de gestão de desempenho, considerando a amostra global, é importante salientar que houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,25$



[0,15; 0,36]) da Confiança sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho. Logo, quanto maior a Confiança, maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho. Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,37$  [0,26; 0,49]) da Justiça adotada sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho. Logo, quanto maior a Justiça, maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho. Houve também influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,33$  [0,23; 0,42]) da Transparência sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho. Logo, quanto maior a Transparência maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho. A Confiança, a Justiça e a Transparência conseguiram explicar 83,2% da variabilidade da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho.

Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,35$  [0,27; 0,43]) da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Logo, quanto maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho, maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas.

Em relação às práticas de gestão de recompensas, considerando a amostra global, é importante salientar que houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,11$  [0,05; 0,18]) da Comparação sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Logo, quanto maior a Comparação, maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Houve influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,43$  [0,33; 0,52]) da Diferenciação sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Logo, quanto maior a Diferenciação, maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Houve também influência significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,15$  [0,07; 0,22]) da Oportunidade sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Logo, quanto maior a Oportunidade, maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. A Comparação, a Diferenciação e Oportunidade conseguiram explicar 81,9% da variabilidade da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas.

Em relação à motivação no trabalho, considerando a amostra global, é importante salientar que houve influência significativa (Valor-p = 0,026) e positiva ( $\beta = 0,12$  [0,00; 0,24]) da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas sobre a Motivação no Trabalho. Logo, quanto maior ou melhor a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas, maior a Motivação no Trabalho. Houve influência significativa (Valor-p = 0,001) e positiva ( $\beta = 0,17$  [0,06; 0,27]) da Cultura Organizacional sobre a Motivação no Trabalho. Logo, quanto maior ou melhor a Cultura Organizacional, maior a Motivação no Trabalho. Houve influência

significativa (Valor-p = 0,000) e positiva ( $\beta = 0,56 [0,48; 0,65]$ ) do Projeto de Trabalho sobre a Motivação no Trabalho. Logo, quanto maior ou melhor o Projeto de Trabalhos, maior a Motivação no Trabalho. A Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas, Cultura Organizacional e Projeto de Trabalho, conseguiram explicar 67,1% da variabilidade da Motivação no Trabalho.

Não houve influência da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho sobre a Motivação no Trabalho.

Figura 3 apresenta a ilustração do modelo estrutural.

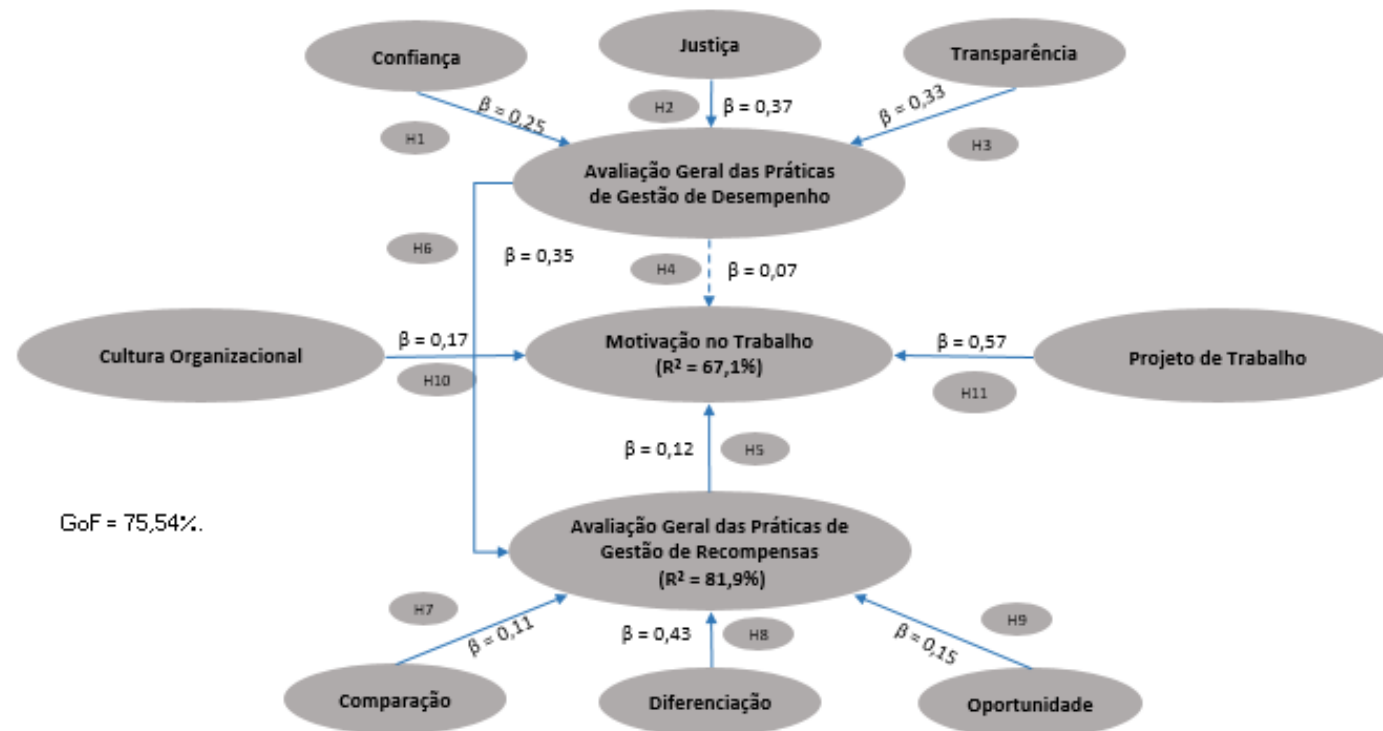


Figura 3 – Ilustração do Modelo Estrutural

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus, et al., 2004). 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 e a média dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%. Não existe na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor melhor o ajuste.

O modelo apresentou um  $R^2 = 83,2\%$  para a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho, um  $R^2 = 81,9\%$  para a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas e um  $R^2 = 67,1\%$  para a Motivação no Trabalho. O modelo apresentou um GoF de 75,54%.

Os intervalos de confiança via Bootstrap estão de acordo com os resultados encontrados via valor-p, indicando maior validade dos resultados apresentados.

A Tabela 7 apresenta a verificação das hipóteses. Das 11 hipóteses testadas no modelo, 10 foram confirmadas.

**TABELA 7 - Hipóteses do Modelo**

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
H1 – Existe influência positiva da Confiança sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Confirmada
H2 – Existe influência positiva da Justiça sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Confirmada
H3 – Existe influência positiva da Transparência sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Confirmada
H4 – Existe influência positiva da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho sobre a Motivação no Trabalho	Não confirmada
H5 – Existe influência positiva da Avaliação Geral das Práticas de Recompensas sobre a Motivação dos Empregados no Trabalho	Confirmada
H6 – Existe influência positiva da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Confirmada
H7 – Existe influência positiva da Comparação do Desempenho sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Confirmada
H8 – Existe influência positiva da Diferenciação das Recompensas sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Confirmada
H9 – Existe influência positiva das Oportunidades para o Desenvolvimento das Pessoas sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Confirmada

H10 – Existe influência positiva da Cultura Organizacional sobre a Motivação dos Empregados no Trabalho	Confirmada
H11 – Existe influência positiva do Projeto de Trabalho sobre a Motivação dos Empregados no Trabalho	Confirmada

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.4 Comparação dos Indicadores com as Variáveis do Estudo

A Tabela 8 apresenta a descrição dos indicadores. A partir dela, pode-se concluir que:

- Os indicadores foram fixados para variar entre -1 e 1. Os entrevistados tenderam em média a concordar com todos os itens de todos os indicadores.
- Ao observar-se os intervalos de confiança tem-se que o indicador Motivação no Trabalho apresentou uma média significativamente maior que a dos demais indicadores, com exceção do indicador Projeto de Trabalho.

**TABELA 8 - Descrição dos Indicadores**

Indicadores	Média	D.P.	I.C - 95% <sup>1</sup>	1° Q	2° Q	3° Q
Confiança	0,11	0,57	[0,05;0,16]	-0,33	0,15	0,55
Justiça	0,06	0,56	[0,00;0,11]	-0,40	0,11	0,51
Transparência	0,17	0,52	[0,12;0,22]	-0,27	0,21	0,60
Comparação	0,09	0,50	[0,05;0,15]	-0,26	0,11	0,50
Diferenciação	-0,10	0,56	[-0,15;-0,04]	-0,60	-0,11	0,33
Oportunidade	0,21	0,57	[0,15;0,26]	-0,24	0,28	0,69
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	0,06	0,59	[0,00;0,12]	-0,41	0,11	0,55
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	-0,11	0,62	[-0,17;-0,04]	-0,63	-0,11	0,40
Cultura Organizacional	0,13	0,55	[0,08;0,18]	-0,25	0,21	0,58

Projeto de Trabalho	0,33	0,50	[0,28;0,38]	0,02	0,39	0,76
Motivação no Trabalho	0,37	0,47	[0,33;0,42]	0,04	0,46	0,75

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup>Validação Bootstrap

A Figura 4 apresenta as informações já vistas na Tabela 8.

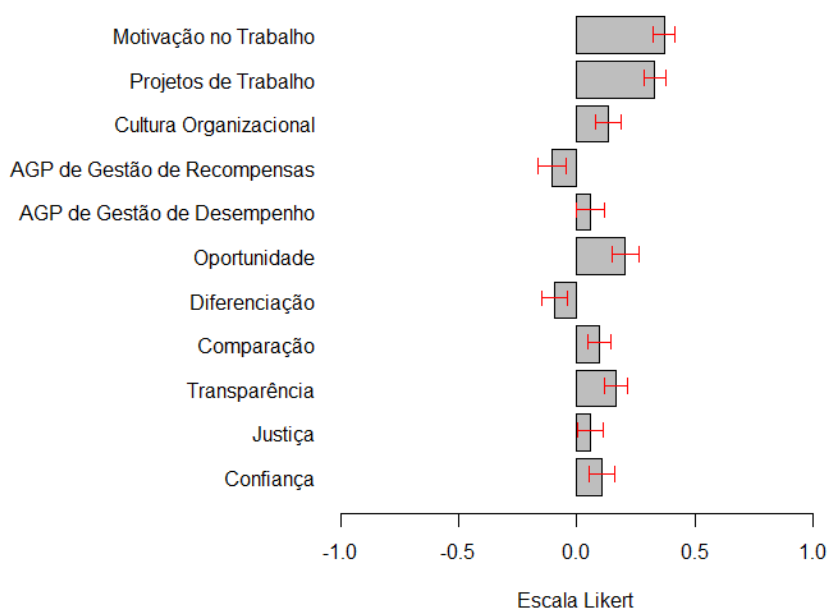


Figura 4 – Gráficos de barras das médias com intervalos de confiança dos indicadores.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “Sexo”. A partir dela, pode-se perceber que não houve diferença significativa entre os Indicadores e as categorias de Sexo.

**TABELA 9 - Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Sexo”**

Indicadores	Sexo	N	Média	E.P	1° Q	2° Q	3° Q	Valor-P <sup>1</sup>
Confiança	Feminino	228	0,095	0,039	0,403	0,146	0,586	0,648

	Masculino	164	0,122	0,043	-	0,330	0,147	0,550	
Justiça	Feminino	228	0,041	0,038	-	0,410	0,094	0,499	0,511
	Masculino	164	0,079	0,044	-	0,333	0,123	0,548	
Transparência	Feminino	228	0,161	0,034	-	0,296	0,200	0,602	0,815
	Masculino	164	0,173	0,040	-	0,245	0,242	0,596	
Comparação	Feminino	228	0,090	0,033	-	0,292	0,076	0,485	0,705
	Masculino	164	0,105	0,038	-	0,223	0,127	0,522	
Diferenciação	Feminino	228	-0,132	0,037	-	0,624	0,176	0,279	0,088
	Masculino	164	-0,035	0,044	-	0,511	0,008	0,386	
Oportunidade	Feminino	228	0,183	0,038	-	0,243	0,282	0,686	0,303
	Masculino	164	0,245	0,044	-	0,177	0,280	0,703	
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Feminino	228	0,048	0,040	-	0,444	0,115	0,550	0,694
	Masculino	164	0,074	0,045	-	0,330	0,115	0,546	
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	Feminino	228	-0,150	0,041	-	0,770	0,110	0,330	0,070
	Masculino	164	-0,034	0,049	-	0,551	0,037	0,477	
Cultura Organizacional	Feminino	228	0,110	0,037	-	0,276	0,161	0,569	0,332
	Masculino	164	0,169	0,041	-	0,176	0,238	0,611	
Projeto de Trabalho	Feminino	228	0,314	0,033	-	0,017	0,387	0,732	0,382
	Masculino	164	0,359	0,039	-	0,054	0,403	0,770	

Motivação no Trabalho	Feminino	228	0,331	0,032	0,026	0,444	0,702	0,077
	Masculino	164	0,425	0,035	0,114	0,481	0,824	

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.

A Tabela 10 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “Estado Civil”. A partir dela, pode-se perceber que não houve diferença significativa entre os Indicadores e as categorias de Estado Civil.

**TABELA 10 - Comparação dos Indicadores entre as Categorias da Variável “Estado Civil”**

Indicadores	Estado Civil	N	Média	E.P	1° Q	2° Q	3° Q	Valor-P <sup>1</sup>
Confiança	Casado	214	0,107	0,039	0,330	0,110	0,550	0,531
	Solteiro	142	0,129	0,050	0,399	0,184	0,623	
	Outros	36	0,014	0,089	0,440	0,036	0,439	
Justiça	Casado	214	0,079	0,039	0,405	0,118	0,550	0,690
	Solteiro	142	0,029	0,047	0,400	0,072	0,489	
	Outros	36	0,036	0,095	0,330	0,016	0,539	
Transparência	Casado	214	0,157	0,036	0,328	0,195	0,587	0,912
	Solteiro	142	0,176	0,044	0,256	0,218	0,608	
	Outros	36	0,183	0,081	0,215	0,277	0,604	
Comparação	Casado	214	0,090	0,035	0,284	0,107	0,522	0,656
	Solteiro	142	0,090	0,039	0,206	0,053	0,454	
	Outros	36	0,157	0,090	0,223	0,197	0,511	
Diferenciação	Casado	214	-0,096	0,039	0,617	0,114	0,330	0,941
	Solteiro	142	-0,092	0,047	0,557	0,111	0,325	
	Outros	36	-0,065	0,084	0,396	0,118	0,351	





	Cargo de Nível Superior	144	0,060	0,046	0,403	0,038	0,550	
	Qualquer nível de chefia	113	0,258	0,053	0,111	0,330	0,696	
Justiça	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	-0,008	0,059	0,428	0,078	0,472	
	Cargo de Nível Operacional	39	0,006	0,090	0,373	0,014	0,461	0,025
	Cargo de Nível Superior	144	0,007	0,045	0,436	0,092	0,474	
	Qualquer nível de chefia	113	0,194	0,054	0,262	0,262	0,702	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	0,124	0,052	0,331	0,176	0,516	
Transparência	Cargo de Nível Operacional	39	0,094	0,086	0,432	0,148	0,548	0,007
	Cargo de Nível Superior	144	0,104	0,043	0,303	0,151	0,488	
	Qualquer nível de chefia	113	0,306	0,048	0,137	0,415	0,727	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	-0,030	0,056	0,423	0,000	0,482	
Comparação	Cargo de Nível Operacional	39	0,098	0,083	0,324	0,053	0,460	0,003
	Cargo de Nível Superior	144	0,071	0,040	0,268	0,025	0,505	
	Qualquer nível de chefia	113	0,236	0,040	0,025	0,274	0,535	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	-0,202	0,057	0,683	0,285	0,257	
Diferenciação	Cargo de Nível Operacional	39	-0,138	0,092	0,679	0,183	0,271	0,000
	Cargo de Nível Superior	144	-0,168	0,045	0,708	0,172	0,241	
	Qualquer nível de chefia	113	0,115	0,050	0,245	0,146	0,541	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	0,128	0,060	0,398	0,129	0,626	
Oportunidade	Cargo de Nível Operacional	39	-0,018	0,102	0,525	0,013	0,488	0,000
	Cargo de Nível Superior	144	0,170	0,047	0,292	0,257	0,652	
	Qualquer nível de chefia	113	0,406	0,045	0,107	0,550	0,788	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	0,025	0,060	0,478	0,058	0,550	0,028
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Cargo de Nível Operacional	39	-0,021	0,106	0,512	0,052	0,545	

	Cargo de Nível Superior	144	-0,008	0,046	0,416	0,110	0,402	
	Qualquer nível de chefia	113	0,201	0,055	0,187	0,253	0,686	
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	-0,206	0,062	0,770	0,256	0,256	
	Cargo de Nível Operacional	39	-0,243	0,095	0,697	0,477	0,110	0,000
	Cargo de Nível Superior	144	-0,161	0,053	0,770	0,110	0,367	
	Qualquer nível de chefia	113	0,113	0,055	0,330	0,111	0,550	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	0,059	0,057	0,347	0,053	0,536	
Cultura Organizacional	Cargo de Nível Operacional	39	-0,016	0,089	0,469	0,069	0,311	0,001
	Cargo de Nível Superior	144	0,102	0,043	0,212	0,124	0,524	
	Qualquer nível de chefia	113	0,293	0,051	0,105	0,396	0,714	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	0,180	0,052	0,203	0,164	0,609	
Projeto de Trabalho	Cargo de Nível Operacional	39	-0,040	0,101	0,566	0,166	0,527	0,000
	Cargo de Nível Superior	144	0,351	0,037	0,103	0,367	0,722	
	Qualquer nível de chefia	113	0,567	0,035	0,375	0,670	0,853	
	Cargo de Nível Médio/Técnico	96	0,337	0,047	0,011	0,386	0,719	
Motivação no Trabalho	Cargo de Nível Operacional	39	0,141	0,093	0,190	0,218	0,622	0,000
	Cargo de Nível Superior	144	0,319	0,040	0,026	0,423	0,697	
	Qualquer nível de chefia	113	0,545	0,035	0,405	0,601	0,835	

Fonte: Dados da pesquisa. <sup>1</sup> Teste de Kruskal-Wallis.

Analisando a tabela 11, constata-se que houve diferenças significativas entre os indicadores estudados e as categorias da variável Nível Hierárquico. No entanto, o Nível de Chefia apresentou maior média em todos os indicadores estudados. Será apresentado a seguir o detalhado dos indicadores e as categorias da variável Nível Hierárquico.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,025) entre o indicador Justiça e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que ao realizar-se as comparações múltiplas teve-se

diferença significativa entre os níveis Cargo de Nível Médio/Técnico, Cargo de Nível Superior e Qualquer Nível de Chefia, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Justiça.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,007) entre o indicador Transparência e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre os níveis Cargo de Nível Médio/Técnico, Cargo de Nível Superior e Qualquer Nível de Chefia, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Transparência.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,003) entre o indicador Comparação e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre os níveis Cargo de Nível Médio/Técnico, Cargo de Nível Superior e Qualquer Nível de Chefia, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Comparação.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,000) entre o indicador Diferenciação e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre os níveis Cargo de Nível Médio/Técnico, Cargo de Nível Superior e Qualquer Nível de Chefia, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Diferenciação.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,000) entre o indicador Oportunidade e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre todos os níveis, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Oportunidade.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,028) entre o indicador Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre os níveis Cargo de Nível Superior e Qualquer Nível de Chefia, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,000) entre o indicador Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre todos os níveis, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,001) entre o indicador Cultura Organizacional e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre todos os níveis, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Cultura Organizacional.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,000) entre o indicador Projeto de Trabalho e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se

diferença significativa entre todos os níveis, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Projeto de Trabalho.

Houve diferença significativa (Valor-p = 0,000) entre o indicador Motivação no Trabalho e as categorias da variável Nível Hierárquico, sendo que nas comparações múltiplas teve-se diferença significativa entre todos os níveis, sendo que o nível de Chefia apresentou maior Motivação no Trabalho.

A Tabela 12 apresenta a comparação dos indicadores com as variáveis “Faixa Etária”, “Faixa Salarial”, “Escolaridade” e “Tempo de Empresa”.

**TABELA 12 - Comparação dos Indicadores com as Variáveis “Faixa Etária”, “Faixa Salarial”, “Escolaridade” e “Tempo na Empresa”**

Indicadores	Faixa Etária		Faixa Salarial		Escolaridade		Tempo na Empresa	
	r <sup>1</sup>	Valor-p	r <sup>1</sup>	Valor-p	r <sup>1</sup>	Valor-p	r <sup>1</sup>	Valor-p
Confiança	-0,03	0,497	0,04	0,446	-0,05	0,338	-0,12	0,014
Justiça	0,02	0,741	0,06	0,221	-0,06	0,255	-0,10	0,049
Transparência	-0,01	0,901	0,05	0,306	-0,05	0,325	-0,14	0,006
Comparação	-0,01	0,846	0,18	0,000	0,08	0,130	-0,07	0,188
Diferenciação	-0,03	0,594	0,10	0,057	-0,08	0,104	-0,14	0,006
Oportunidade	0,01	0,792	0,19	0,000	0,04	0,454	-0,10	0,055
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	-0,05	0,322	0,05	0,373	-0,04	0,424	-0,17	0,001
Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas	-0,02	0,649	0,11	0,036	-0,06	0,263	-0,14	0,006
Cultura Organizacional	0,00	0,934	0,09	0,074	0,00	0,951	-0,13	0,012
Projeto de Trabalho	0,01	0,849	0,22	0,000	0,10	0,046	-0,11	0,025
Motivação no Trabalho	0,08	0,112	0,16	0,002	-0,02	0,762	-0,11	0,025

Fonte: Dados da pesquisa <sup>1</sup> Correlação de Spearman.

A partir dela pode-se destacar que não houve relação significativa da variável Faixa Etária com nenhum dos indicadores.

Em relação à variável Faixa Salarial, houve correlação positiva e significativa com os indicadores Comparação ( $r=0,18$ ; Valor- $p=0,000$ ), Oportunidade ( $r=0,19$ ; Valor- $p=0,000$ ), Projeto de Trabalho ( $r=0,22$ ; Valor- $p=0,000$ ) e Motivação no Trabalho ( $r=0,16$ ; Valor- $p=0,000$ ).

Houve correlação significativa (Valor- $p = 0,046$ ) e positiva ( $r = 0,10$ ) entre a variável Escolaridade e o indicador Projeto de Trabalho.

Em relação à variável Tempo na Empresa, houve correlação significativa e negativa com os indicadores Confiança Comparação ( $r= -0,12$ ; Valor- $p=0,014$ ), Justiça ( $r= -0,10$ ; Valor- $p=0,049$ ), Transparência ( $r= -0,14$ ; Valor- $p=0,006$ ), Diferenciação ( $r= -0,14$ ; Valor- $p=0,006$ ), Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho ( $r= -0,17$ ; Valor- $p=0,001$ ), Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas ( $r= -0,12$ ; Valor- $p=0,012$ ), Projeto de Trabalho ( $r= -0,11$ ; Valor- $p=0,025$ ) e Motivação no Trabalho ( $r= -0,11$ ; Valor- $p=0,025$ ).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo possui a finalidade de discutir os resultados obtidos na pesquisa em relação às influências das práticas de gestão de desempenho e recompensas na motivação do trabalhador. Participaram deste estudo 398 profissionais com vínculo empregatício que trabalham no território brasileiro.

O modelo teórico sugerido teve como base as pesquisas realizadas acerca dos construtos, gestão de desempenho, gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho.

As discussões gerais sobre a pesquisa serão focadas, daqui para a frente, nos resultados apresentados no modelo teórico e nos testes estatísticos realizados.

As hipóteses são fundamentais em qualquer trabalho científico em que se pretenda resolver algum problema ou esclarecer algum fenômeno social. De acordo com Gonçalves & Meirelles (2004, P. 101), elas têm a função de “prestar-se como solução preliminar do problema, ou mesmo [...] guiar a pesquisa, servir de orientação”. Das 11 hipóteses testadas no modelo proposto de pesquisa, 10 (91%) foram confirmadas.

O Quadro 4 apresenta a relação entre variáveis, hipóteses, autores e resultado do modelo. Das 11 hipóteses testadas, 10 foram confirmadas.

**QUADRO 4 - Relações entre variáveis, Hipóteses, Autores e Resultado do Modelo**

<b>Relações</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Autores</b>		<b>Essa Pesquisa</b>
Gestão de Desempenho - Confiança	H1 – Existe influência positiva da Confiança sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Nohria et al. (2008); Levering (1997)	Confirmada	Confirmada
Gestão de Desempenho - Justiça	H2 – Existe influência positiva da Justiça sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho	Nohria et al. (2008); Levering (1997); Adams (1960)	Confirmada	Confirmada
Gestão de Desempenho - Transparência	H3 – Existe influência positiva da Transparência sobre a	Nohria et al. (2008)	Confirmada	Confirmada

	Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho			
Gestão de Desempenho - Motivação	H4 – Existe influência positiva da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho sobre a Motivação no Trabalho	Nohria et al. (2008); Levinson (2003); Locke et al. (1988); Latham e Locke (1979); Gilbert (1978); Locke (1968)	<b>Confirmada</b>	<b>Não Confirmada</b>
Gestão de Recompensas - Motivação	H5 – Existe influência positiva da Avaliação Geral das Práticas de Recompensas sobre a Motivação dos Empregados no Trabalho	Nohria et al. (2008); Marques e Cunha (1996)	Confirmada	Confirmada
Gestão de Desempenho - Gestão de Recompensas	H6 – Existe influência positiva da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Nohria et al. (2008); Porter e Lawler (1968)	Confirmada	Confirmada
Gestão de Recompensas - Comparação	H7 – Existe influência positiva da Comparação do Desempenho sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Nohria et al. (2008); Adams (1960)	Confirmada	Confirmada
Gestão de Recompensas – Diferenciação	H8 – Existe influência positiva da Diferenciação das Recompensas sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Nohria et al. (2008); Cunha et al. (2006)	Confirmada	Confirmada
Gestão de Recompensas – Oportunidade	H9 – Existe influência positiva das Oportunidades para o Desenvolvimento das Pessoas sobre a Avaliação Geral das Práticas de Recompensas	Nohria et al. (2008)	Confirmada	Confirmada



Cultura Organizacional - Motivação no Trabalho	H10 – Existe influência positiva da Cultura Organizacional sobre a Motivação dos Empregados no Trabalho	Nohria et al. (2008)	Confirmada	Confirmada
Projeto de Trabalho - Motivação no Trabalho	H11 – Existe influência positiva do Projeto de Trabalho sobre a Motivação dos Empregados no Trabalho	Nohria et al. (2008)	Confirmada	Confirmada

A seguir será apresentada uma análise dos resultados do modelo proposto para estudo com base nos testes estatísticos realizados.

**Práticas de Gestão de Desempenho:** Os construtos que influenciam a avaliação geral das práticas de gestão de desempenho na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade, são a justiça, a transparência e a confiança. Esses construtos, juntos, explicaram 83,2% da variação da avaliação geral das práticas de gestão de desempenho. Tais constatações confirmam e reforçam os resultados da literatura revisada. Conforme Nohria et al. (2008), para se ter um bom sistema de gestão de desempenho as organizações precisam criar um ambiente para possibilitar a confiança, justiça e transparência na concessão de recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento.

Houve influência significativa da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho sobre a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Logo, quanto maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho, maior a Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Recompensas. Tais constatações confirmam e reforçam os resultados da literatura revisada.

**Práticas de Gestão de Recompensas:** Os construtos que influenciam a avaliação geral das práticas de recompensas na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade, são a diferenciação das recompensas, a oportunidade para o desenvolvimento das pessoas e a comparação do desempenho.

Nesse caso, a variação explicada foi de 81,9%. Tais constatações confirmam e reforçam os resultados da literatura revisada. Segundo Nohria et al. (2008), um sistema de gestão de

recompensas deve possuir estratégias para discriminar o bom e o baixo desempenho, ter recompensas alinhadas ao desempenho e oportunidades para o desenvolvimento das pessoas.

**Motivação no Trabalho:** Os construtos que influenciam a motivação no trabalho na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade, são projeto de trabalho, cultura organizacional e avaliação gestão das práticas de recompensas. Esses construtos explicaram 67,1% da variação da motivação no trabalho. Tais constatações confirmam e reforçam os resultados da literatura revisada.

De acordo com Nohria et al. (2008), o projeto de trabalho pode influenciar a motivação dos empregados. Quando o projeto de trabalho é bem implementado, os empregados podem ter estímulos maiores para realizar entregas robustas e significativas. Ainda segundo os autores, a implementação de uma cultura organizacional que possibilite a dependência mútua, o estímulo à amizade entre os colegas de trabalho, à colaboração e ao trabalho em equipe e que incentive o compartilhamento de melhores práticas influencia positivamente a motivação dos empregados. Sobre as práticas de gestão de recompensas, Nohria et al. (2008) afirmam que os gestores podem, por exemplo, relacionar as recompensas ao desempenho, por meio de práticas como os elogios e reconhecimentos, podendo também alocar um conjunto de bônus para distinguir os empregados com melhor e pior desempenho.

Para Nohria et al. (2008), [...] é essencial que a organização tenha uma atenção especial com as alavancas organizacionais de motivação para cada uma das necessidades: Sistema de recompensas, Cultura organizacional, Projeto (desenho) de trabalho e Gestão do desempenho [...]. A avaliação geral das práticas de gestão de desempenho apresentou correlação negativa com a motivação no trabalho. Nohria et al. (2008) afirmam que a Gestão de Desempenho é uma alavanca organizacional de motivação. No entanto, essa afirmativa não foi comprovada nessa pesquisa.

## 6 CONCLUSÃO

O comportamento humano dentro das organizações é um fenômeno complexo, que necessita de uma gama de estudos para a sua compreensão. Indo ao encontro desta necessidade, o presente estudo teve como pergunta norteadora: “qual a influência das práticas de gestão de desempenho e recompensas na motivação dos profissionais? ”.

O objetivo geral da pesquisa foi aquele de identificar como as práticas de gestão de desempenho e recompensas influenciam a motivação dos profissionais. Para alcançar tal objetivo, foram propostas as seguintes etapas: verificar a percepção dos profissionais em relação às práticas de gestão de desempenho nas organizações onde trabalham; identificar a percepção dos profissionais em relação às práticas de recompensas nas organizações onde trabalham; averiguar as relações existentes entre as práticas de gestão de desempenho, práticas de recompensas e a motivação no trabalho; validar modelo que relaciona as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho e validar o questionário utilizado para a medição dos construtos.

A forma com a qual os profissionais percebem as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho foi apurada com o auxílio de um questionário, devidamente validado com variáveis quantitativas amparadas pelos principais teóricos da temática e autores contemporâneos. A amostra utilizada na pesquisa foi composta por 398 profissionais com vínculo empregatício que trabalham no território brasileiro.

O estudo das relações existentes entre práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho foi viabilizado pela construção de um modelo hipotético, embasado nas principais teorias revisadas. Esse modelo foi testado e validado por meio da utilização do método estrutural PLS. Desta forma, foi possível alcançar os objetivos específicos e o objetivo geral proposto na pesquisa.

Os resultados apresentados confirmam, na amostra estudada, a influência das práticas de gestão de recompensas na motivação no trabalho, conforme principais teorias sobre o assunto (Nohria et al. 2008; Marques & Cunha, 1996; Terpend & Krause, 2015; Ahmed et al., 2015). Não foi possível confirmar a influência das práticas de gestão de desempenho sobre a motivação dos profissionais.

Ao observar os intervalos de confiança, observou-se que o construto Motivação no Trabalho apresentou uma média significativamente maior que a dos demais construtos, com exceção do construto Projeto de Trabalho, que apresentou influência direta sobre a motivação no trabalho, tendo sido também aquele de maior peso. Isto significa dizer que, na amostra pesquisada, o principal motivador para o trabalho é o valor intrínseco percebido em relação aos trabalhos realizados no que diz respeito ao estímulo para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores, desenvolvimento de trabalhos importantes para a organização e o envolvimento e participação em projetos que poderão melhorar o desempenho da organização.

A cultura organizacional foi o segundo construto que apresentou maior influência na motivação para a amostra estudada. Apesar das práticas de gestão de recompensas não terem apresentado a maior influência sobre a motivação (a maior influência foi com o construto Projeto de Trabalho, seguido do construto cultura organizacional), percebe-se que as recompensas são parte integrante da vida organizacional e são utilizadas para motivar os empregados (Foss, et. al., 2015).

Objetivos específicos definidos para este trabalho:

- 1) Verificar a percepção dos profissionais em relação às práticas de gestão de desempenho nas organizações onde trabalham;
- 2) Identificar a percepção dos profissionais em relação às práticas de recompensas nas organizações onde trabalham;
- 3) Averiguar as relações existentes entre as práticas de gestão de desempenho, práticas de recompensas e a motivação no trabalho;
- 4) Validar modelo que relaciona as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho.

Observou-se com o presente estudo que, no que se refere ao objetivo específico 1, os construtos Confiança, Justiça e a Transparência conseguiram explicar 83,2% da variabilidade da Avaliação Geral das Práticas de Gestão de Desempenho.

Em relação ao objetivo específico 2, os construtos Comparação, Diferenciação e Oportunidade conseguiram explicar 81,9% da variabilidade da Avaliação Geral das Práticas de Recompensas.

Em relação ao objetivo específico 3, foi possível confirmar que existe relação positiva entre as práticas de gestão de recompensas e a motivação dos profissionais no trabalho. Não foi confirmada a relação entre as práticas de gestão de desempenho e a motivação dos profissionais no trabalho.

Em relação ao objetivo específico 4, foi possível validar o modelo que relaciona as práticas de gestão de desempenho, práticas de gestão de recompensas, cultura organizacional, projeto de trabalho e motivação no trabalho. Os construtos projeto de trabalho, cultura organizacional e práticas de gestão de recompensas possuem relação positiva com a motivação no trabalho. Essas variáveis explicaram 67,1% da variação da motivação no trabalho. A prática de gestão de desempenho apresentou correlação negativa com a motivação no trabalho.

O modelo estrutural apresentou um GoF de 75,54%, indicando um ajuste excelente do modelo (o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos  $R^2$  do modelo e varia de 0% a 100%).

As limitações deste estudo são relacionadas, principalmente, a algumas características da amostra selecionada. A amostra foi aleatória, ou seja, os sujeitos não foram selecionados por conveniência. Além disso, o modelo proposto pode ter omitido algum construto importante que não tenha sido relacionado nas teorias pesquisadas. Além disso, as questões propostas no questionário para medir os construtos estudados podem ter sido insuficientes ou inadequadas em alguns casos.

Apesar de tais limitações, fica evidenciada a importância do estudo, uma vez que seus resultados confirmam a maior parte das teorias apresentadas e sinalizam com novas contribuições. Este trabalho pode ser o ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas, com amostras em organizações, sendo a pesquisa realizada em estudos de caso ou multicase. Diante dos resultados aqui apresentados, podem ser constituídos modelos hipotéticos mais sofisticados que possuam maior potencial de explicação das variações da motivação para o trabalho.

Sugestões para futuras pesquisas: 1) estudar as influências das práticas de gestão de desempenho e práticas de gestão de recompensas na motivação, utilizando um modelo hipotético mais sofisticado, com outros construtos além daqueles relacionados nesta pesquisa; 2) estudar as vulnerabilidades das práticas de gestão de desempenho e práticas de gestão de recompensas na busca pela motivação no trabalho; 3) estudar a influência das práticas de gestão de desempenho e práticas de gestão de recompensas no desempenho dos profissionais.

## REFERÊNCIAS

- Ahmed, T. M. S., Oyagi, B., & Tirimba, O. I. (2015). **Assessment of Non-Financial Motivation on Employee Productivity**: case of Ministry of Finance Headquarters in Hargeisa Somaliland. *International Journal of Business Management and Economic Research*, p. 400–416.
- Alderfer, C. P., Kaplan, R. E., & Smith, K. K. (1974). **The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires**. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 507–532.
- Almeida, F.N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Armstrong, M. (2007). **A handbook of employee reward management and practice** (2<sup>a</sup> Ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Barclay, D, Higgins, C, & Thompson, R. (1995). **The partial least squares (PLS) approach to causal modeling**: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285–309.
- Bastos, A. V. B. (1993). **Comprometimento Organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52–64.
- Bergamini, C. W. (1976). **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa** (2<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1988). **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa** (4<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1990). **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). **Motivação nas organizações** (4<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (1999). **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas.
- Biddle, I. (2015). **The impact of rewards in the workplace**. *Busidate*, 23(4), 2–4.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15.

Brum, A. M. (2010). **Endomarketing de A a Z** (1ª Edição). São Paulo: Integrare.

Caetano, A., Ferreira, J. M. C., & Neves, J. (2001). **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: Editora McGraw-Hill.

Camara, P. (2006). **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos** (2ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J.V. (2007). **Novo Humanator: recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Dom Quixote.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). **Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

Cascio, W. F. (2014). **Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention**. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128.

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1996). **Metodologia Científica** (4ª Edição). São Paulo: Makron Books.

Cheema, F., Shujaat, S., & Alam, A. (2013). **Impact of non-monetary rewards on employees' motivation**. *Journal of Management and Social Sciences*, p. 1–5.

Chin, W. W. (1998). **Modern methods for business research: the partial least squares approach for structural equation modeling**. London: G. A. Maroulides.

Churchill, G., & Iacobucci, D. (2002). **Marketing research: methodological foundations** (8º ed). Orlando: Harcourt College Publishers.

Clark, R. E. (2003). **Fostering the work motivation of individuals and teams**. *Performance Improvement*, 42(3), 21–29.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (5ª Edição). Lisboa: Editora RH.

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). **Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: an Empirical study from Pakistan**. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>

Dias, J. H., & Paraíso, I. (2011). **O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores.** *Interações*, (20), 101–132.

Dutra, J. S. (2002). **Gestão Por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente.

Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). **An Introduction to the Bootstrap.** Chapman & Hall.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). **Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?** *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026–1040. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026>

Eriksson, T., & Villeval, M. C. (2008). **Performance-pay, sorting and social motivation.** *Journal of Economic Behavior & Organization*, p. 412. Amsterdam.

Ertas, N. (2015). **Turnover intentions and work motivations of millennial employees in Federal Service.** *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423.

Fletcher, C. (2001). **Performance Appraisal and management: the developing research agenda.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.** *Journal of Marketing Research*, 39–50.

Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). **Why Complementary HRM Practices Impact Performance: the Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context.** *Human Resource Management*, 54(6), 955–976. <https://doi.org/10.1002/hrm.21649>

Freedman, S. M. (1978). **Some Determinants of Compensation Decisions.** *Academy of Management Journal*, 21(3), 397–409. <https://doi.org/10.2307/255722>

Gallup. (2013). **State of the American workplace.** Recuperado de <http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/06/Gallup-2013-State-of-the-American-Workplace-Report.pdf>

Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). **The effect of financial incentives on performance: a quantitative review of individual and team-based financial incentives.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p. 102–137.

Gil, A. C. (2001). **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas.



- Gil, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa** (4ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Gilbert, T. F. (1978). **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw Hill.
- Gonçalves, C. A., & Meirelles, A. M. (2004). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43–61.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R. E, & Tatham, R. L. (2009). **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F, Tatham, R. L, Anderson, R. E, & Black, W. (1998). **Multivariate data analysis** (5º ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Henseler, J, Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). **The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing**. *Advances in International Marketing*, 277–319.
- Hitt, M, A., Miller, C. C., & Colella, A. (2007). **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LCT.
- Hollander, M, & Wolfe, D. A. (1999). **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons.
- Jelavic, M., & Salter, D. (2014). **Performance measures and rewards: the alignment of management goals and employee motivation**. *Canadian Manager*.
- Kaiser, H. F. (1958). **The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis**. *Psychometrika*, 23(3), 187–200.
- Kiruja, E., & Mukuru, E. (2013). **Effect of motivation on employee productivity in public middle level technical training institutions in Kenya**. *International Journal of Advances in Management and Economics*, p. 1–10.
- Klem, L. Path analysis. In: Grimm, L. G.; Yarnold, P. R. (1995). **Reading and understanding multivariate statistics**. Washington: American Psychological Association.
- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). **Equity in non-North American, context adapting equity theory to the new global business environment**. *Human Resources Management Review*, 12(3), 405–418.

Kujawa, P. (2015). **Rewards and Recognition “Bow” Flex**: the gifts that reward you back. *Workforce*, 94, 48–51.

Lacombe, F. J. M. (2005). **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2001). **Fundamentos de metodologia científica** (4<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Atlas.

Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). **Organizational behavior for leisure services**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). **Goal Setting**: a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2).

Levering, Robert. (1997). **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins) (1<sup>o</sup> ed, Vol. Único). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Levinson, H. (2003). **Management by Whose Objectives?** *Harvard Business Review*, 81(1), 107–116.

Locke, E. (2000). **Motivation, cognition, and action**: an analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: an internal review*, 49, 408–429.

Locke, E. A. (1968). **Toward a theory of task motivation and incentives**. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation**. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). **What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century**. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). **The Determinants of Goal Commitment** *Academy of Management*. *The Academy of Management Review*, 13(1).

Lunenburg, F. C. (2011). **Goal-Setting Theory of Motivation**. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.

Malhotra, N. (2001). **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada** (3ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

Marques, C.A., & Cunha, M. P. (1996). **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Marras, J. P. (2000). **Administração de Recursos Humanos** (3ª Edição). São Paulo: Futura.

Maruyama, G. M. (1998). **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications.

Mayer, C. D., & Davis, H. J. (1999). **The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: a Field Quasi-Experiment**. *Journal of Applied Psychology*, p. 123–136.

Miguel, A., Rocha, A., & Röhrich, O. (2008). **Gestão Emocional de Equipas - Em Ambiente de Projecto**. Lisboa: FCA - Editora de Informática.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas.

Mingoti, S. A. (2007). **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: uma Abordagem Aplicada**. Belo Horizonte: UFMG.

Monecke, A., & Leisch, F. (2012). **semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares**. *Journal of Statistical Software*.

Morgan, S. B., & Schiemann, A.W. (1999). **Measuring people and performance: closing the gaps**. *Quality Progress*, 47–53.

Mowen, J. C., & Minor, M. S. (2003). **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall.

Nelson, B. (2000). **Are performance appraisals obsolete?** *Compensation & benefits review*, 32(3).

Netemeyer, R. G, Bearden, W. O, & Sharma, S. (2003). **Scaling procedures: issues and Applications**. London: Sage Publications.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). **Employee Motivation: a Powerful New Model**. *Harvard Business Review*, 78–84.

Nunnally, J, & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill.

Oliveira-Castro, G. A., Lima, G. B., & Veiga, M. R. M. (1996). **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho:** métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38–52.

Park, R., & Kruse, D. (2014). **Group incentives and financial performance:** the moderating role of innovation. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 77–94. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12022>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). **Análise de Dados para Ciências Sociais – Complementaridade do SPSS (2º ed).** Lisboa: [s. n.].

Pillay, S. S., & Cardenas, J. (2015). **The unconscious determinants of motivation in organizations:** implications for human performance. *International Society for Performance Improvement*, 54(4), 22–29.

Pontes, B. R. (2002). **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. São Paulo: LTr.

Porter, L., & Lawler, E. (1968). **Managerial Attitudes and Performance.** Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). **What job attitudes tell about motivation.** *Harvard Business Review*, 46(1), 118–126.

Pressle, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). **The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance.** *American Accounting Association*, 88(5), 1805–1831.

Riley, S., Herzberg's F. (2005). **Two-Factor theory of motivation applied to the motivational techniques within financial institutions** (Senior Honors Theses). Eastern Michigan University.

Robbins, S. (2002). **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall.

Rollinson, D., Edwards, D., & Broadfield, A. (1998). **Organizational behavior and analysis:** an integrated approach. London: Addison-Wesley.

Rosenfeld, R. H., & Wilson, D. C. (1999). **Managing Organizations:** text, readings & cases. London: McGraw-Hill.

Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). **Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry.** *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333–342.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). **Fundamentos de Comportamento Organizacional** (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R.N. (2003). **Organizational Behavior: instructor's Resource Guide** (8º ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Singh, S., Mohameda, A. F., & Darwish, T. (2013). **A comparative study of performance appraisals, incentives and rewards practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam**. The International Journal of Human Resource Management, p. 3577–3598.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). **Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas**. Lidel.

Souza, V. L. (2002). **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo**. Rio de Janeiro: FGV.

Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). **The future of work motivation theory**. Academy of Management Review, 29(3), 379–387.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. (2001). **Using multivariate statistics**. (6º ed). Northridge: Pearson Prentice Hall.

Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). **A global Goodness-of-Fit index for PLS structural equation modelling**. Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management.

Terpend, R., & Krause, D. R. (2015). **Competition or Cooperation? Promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence**. Journal of Supply Chain Management, 51(4), 29–53.

Valadares, R. C., & Silva, J. R. G. (2007). **A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações**. Revista Gestão e Planejamento, 8(1), 51–67.

Vieira, V. A. (2002). **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE, 5(1), 61–70.

Vinzi, V. E., Chin, W. W., & Henseler, J. (2010). Wang, H. **Handbook of Partial Least Squares**. Springer.

Vroom, V. H. (1997). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus.

Vroom, V. H., & Yago, A. G. (1978). **On the validity of the Vroom-Yetten Model.** Journal of Applied Psychology, p. 151–162.

Weiss, D. H. (1991). **Motivação e resultados:** como obter o melhor de sua equipe (4ª Edição). São Paulo: Nobel.

Wilkinson, H., Orth, C., & Benfari, R. (2001). **Motivation theories: an integrated operational model.** Sam Advanced Management Journal, p. 24–31.

Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). **Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting:** Antecedents and Consequences. Behavioral Research in Accounting, 22(2), 133–153.

## APÊNDICE A - FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS ADOTADAS

Variáveis	Autores	Afirmações
MOTIVAÇÃO	HITT, MILLER E COLELLA, 2007.	A motivação é uma força oriunda do interior do indivíduo, que é responsável, em partes, pelo caminho, direção, intensidade e pela persistência intencional dos esforços, na busca por objetivos, sejam eles individuais ou específicos.
	CAETANO, FERREIRA E NEVES, 2001	"... motivação é o resultado da interação entre um indivíduo e uma determinada situação, o que determina o sentido das origens individual e situacional na variação dos estados motivacionais".
	ROBBINS, 2002	"... a motivação é a disposição para exercer um nível elevado e permanente de esforço em relação a determinado objetivo, sendo que o esforço deve ser capaz de satisfazer necessidades individuais".
	LOCKE E LATHAM, 2004	O conceito de motivação refere-se a fatores internos que estimulam a ação e a fatores externos que podem agir como incentivos para a ação. Os três aspectos da ação que a motivação pode afetar são direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência). Motivação pode afetar não só a aquisição de competências e habilidades pelas pessoas mas também como e em que extensão elas utilizam as suas competências e habilidades.
	AHMED, <i>et al.</i> , 2015	A motivação é a força motriz para mover e direcionar o comportamento dos empregados, resultando em uma maior produtividade.
GESTÃO DE DESEMPENHO	CASCIO, 2014	A gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e das equipes. A gestão de desempenho é como uma bússola, que visa fornecer a orientação e direção atual, bem como a direção desejada.

<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>	<b>Afirmações</b>
GESTÃO DE RECOMPENSAS	SINGH, <i>et al.</i> , 2013	As práticas de gestão de recompensas são as principais estratégias para o alcance dos resultados e comprometimento dos empregados. Para o autor a recompensa é uma prática que precisa ser implementada de forma eficaz, para garantir a gestão e manutenção de altos níveis de desempenho dos empregados.
	CAMARA, 2006	De acordo com Camara (2006), os sistemas de gestão de recompensas representam: O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.



## APÊNDICE B - REFERÊNCIAS ADOTADAS NO QUESTIONÁRIO

Variáveis e questões para medição da percepção com relação as práticas de gestão de desempenho		
Variáveis	Definição / Autores	Questões
Confiança	Percepção se o processo de gestão de desempenho é confiável. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questão 1. LEVERING (1997) - questões 2 e 3.	1 - Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa tem credibilidade. 2 - Considero que existe "jogo limpo" na relação entre a diretoria/gestores para os empregados. 3 - Considero que existe respeito da direção da empresa/gestores em relação aos empregados.
Justiça	Percepção se o processo de gestão de desempenho é justo. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questão 4. LEVERING (1997) - questão 5. ADAMS (1960) - questão 6.	4 - Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa é justo. 5 - Existem regras justas na relação com as pessoas no meu trabalho. 6 - Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles.
Transparência	Percepção se o processo de gestão de desempenho é transparente na concessão de recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questões 7 à 10.	7 - Considero que os processos praticados na empresa são transparentes. 8 - Posso expressar minhas ideias e opiniões sobre as minhas metas. 9 - Conheço bem as metas que devo alcançar na minha função. 10 - Percebo que após a conclusão da avaliação de desempenho a empresa realiza concessão de recompensas de forma transparente.
Avaliação geral das práticas de Gestão de Desempenho	Avaliação das práticas de gestão de desempenho como um todo. Desenvolvido pela autora, a partir do conteúdo exposto - questões 11 à 13.	11 - Considero coerentes as práticas de gestão de desempenho na empresa onde trabalho. 12 - Percebo que as práticas de gestão de desempenho agregam valor para a empresa onde trabalho. 13 - De maneira geral, considero adequada as práticas de gestão de desempenho na empresa onde trabalho.

<b>Variáveis e questões para medição da percepção com relação as práticas de gestão de recompensas</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Definição / Autores</b>	<b>Questões</b>
Comparação	Percepção sobre a comparação com o outro e sensação de insaciedade. ADAMS (1960) - questões 14 e 15. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questão 16.	14 - Comparo os meus benefícios com os benefícios e recompensas dos meus colegas de trabalho. 15 - Comparo o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas de trabalho. 16 - Estou satisfeito com os benefícios que recebo.
Diferenciação	Percepção quanto a diferenciação das recompensas por desempenho. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questões 17 à 19. CUNHA, REGO, CUNHA E CABRAL-CARDOSO (2006) - questão 20.	17 - Percebo que a empresa onde trabalho atribui benefícios de acordo com o desempenho dos empregados. 18 - Percebo que a empresa onde trabalho atribui recompensas de acordo com o desempenho dos empregados. 19 - A empresa onde trabalho recompensa meu esforço no trabalho com promoções em determinados períodos. 20 - Esforço-me para realizar meu trabalho, deixando de lado as dificuldades, pois sei que serei recompensado pelo meu esforço.
Oportunidade	Percepção sobre as oportunidades para o desenvolvimento das pessoas. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questões 21 à 23.	21 - Estou satisfeito com a oportunidade de aprendizado que meu trabalho me proporciona. 22 - Percebo que a empresa onde trabalho oferece oportunidades para o desenvolvimento dos empregados. 23 - O trabalho que exerço me proporciona desafios, oportunidades de crescimento e aprendizado.
Avaliação geral das práticas de Gestão de Recompensas	Avaliação das práticas de gestão de recompensas como um todo. Desenvolvido pela autora, a partir do conteúdo exposto - questões 24 à 26.	24 - Considero coerentes as práticas de gestão de recompensas na empresa onde trabalho. 25 - Considero justo o processo de concessão de recompensas na empresa onde trabalho. 26 - De maneira geral, considero adequada as práticas de gestão de recompensas da empresa onde trabalho.

<b>Variáveis e questões para medição da percepção com relação a motivação no trabalho</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Definição / Autores</b>	<b>Questões</b>
Motivação no Trabalho	Grau de interesse, vontade e disposição para se esforçar no desempenho das atividades do trabalho e motivação do indivíduo no trabalho. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questões 27 e 33. LEVERING (1997) - questão 28. VROOM (1997) - questões 29 e 31. KUJAWA (2015) - questão 30 GILBERT (1978) - questão 32	27 - O trabalho que exerço é interessante e desafiador. 28 - Tenho orgulho do que faço no trabalho. 29 - Estou muito entusiasmado com o que faço (conteúdo do cargo que exerço). 30 - Estou motivado com o trabalho que exerço atualmente. 31 - De uma maneira geral, sempre tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo no trabalho. 32 - Sinto motivado quando consigo alcançar ou superar metas desafiadoras. "Quebrar o próprio recorde". 33 - Sinto recompensado pelas recompensas que recebo no meu trabalho.

<b>Variáveis e questões para medição da percepção com relação a cultura organizacional</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Definição / Autores</b>	<b>Questões</b>
Cultura Organizacional	Percepção quanto a cultura da organização. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questões 34 à 37.	34 - A empresa onde trabalho estimula a colaboração e o trabalho em equipe. 35 - Existem ações na organização que estimulam a amizade entre os colegas de trabalho. 36 - Existe uma dependência mútua entre os membros da equipe onde trabalho. 37 - A empresa onde trabalho incentiva o compartilhamento de melhores práticas.

<b>Variáveis e questões para medição da percepção com relação aos projetos de trabalho</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Definição / Autores</b>	<b>Questões</b>
Projeto de Trabalho	Percepção em relação ao desenvolvimento de trabalhos na organização. NOHRIA, GROYSBERG E LEE (2008) - questões 38 à 42.	38 - Sou estimulado para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores. 39 - Desenvolvo trabalhos importantes para a organização. 40 - Estou envolvido em projetos que melhorarão o desempenho da organização. 41 - Participo de projetos que poderão melhorar o desempenho da organização. 42 - Tenho uma função importante nos projetos em que participo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

## **APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

Esta pesquisa tem por objetivo levantar informações para um trabalho exclusivamente científico/acadêmico sobre a influência das práticas de gestão de desempenho, práticas de recompensas, cultura organizacional e projeto de trabalho na motivação do trabalhador. A pesquisa está sendo conduzida no âmbito do Programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC.

Não é necessário que você se identifique. Suas respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade. Por favor, responda com total sinceridade a todas as perguntas a seguir, de acordo com o que você realmente sente. O tempo estimado de preenchimento do questionário é de 10 a 15 minutos e sua colaboração é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Com relação as **práticas de gestão de desempenho** da empresa onde você trabalha, marque um "X" na opção que melhor representa sua opinião sobre cada uma das afirmativas abaixo.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					Não sei ou não se aplica	
	←											→
1 - Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa tem credibilidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2 - Considero que existe "jogo limpo" na relação entre a diretoria/gestores para os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3 - Considero que existe respeito da direção da empresa/ gestores em relação aos empregados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4 - Considero que o processo de gestão de desempenho praticado na empresa é justo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5 - Existem regras justas na relação com as pessoas no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6 - Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7 - Considero que os processos praticados na empresa são transparentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8 - Posso expressar minhas ideias e opiniões sobre as minhas metas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9 - Conheço bem as metas que devo alcançar na minha função.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10 - Percebo que após a conclusão da avaliação de desempenho a empresa realiza concessão de recompensas de forma transparente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11 - Considero coerentes as práticas de gestão de desempenho na empresa onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12 - Percebo que as práticas de gestão de desempenho agregam valor para a empresa onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13 - De maneira geral, considero adequada as práticas de gestão de desempenho na empresa onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

As questões a seguir referem-se às **práticas de gestão de recompensas** na empresa onde você trabalha. Considere “recompensas” como sendo quaisquer vantagens (financeiras ou não) que a empresa, seus superiores ou mesmo o próprio trabalho lhe proporcionam além da parte fixa dos salários e benefícios. (Ex. promoções de cargo, progressões na carreira, cursos, elogios, agradecimentos, realização pessoal, etc). Marque um “X” na opção que melhor representa sua opinião sobre cada uma das afirmativas abaixo.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					Não sei ou não se aplica	
	←											→
14 - Comparo os meus benefícios com os benefícios e recompensas dos meus colegas de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15 - Comparo o meu desempenho com o desempenho dos meus colegas de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16 - Estou satisfeito com os benefícios que recebo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17 - Percebo que a empresa onde trabalho atribui benefícios de acordo com o desempenho dos empregados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18 - Percebo que a empresa onde trabalho atribui recompensas de acordo com o desempenho dos empregados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19 - A empresa onde trabalho recompensa meu esforço no trabalho com promoções em determinados períodos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20 - Esforço-me para realizar meu trabalho, deixando de lado as dificuldades, pois sei que serei recompensado pelo meu esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21 - Estou satisfeito com a oportunidade de aprendizado que meu trabalho me proporciona.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22 - Percebo que a empresa onde trabalho oferece oportunidades para o desenvolvimento dos empregados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23 - O trabalho que exerço me proporciona desafios, oportunidades de crescimento e aprendizado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24 - Considero coerentes as práticas de gestão de recompensas na empresa onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25 - Considero justo o processo de concessão de recompensas na empresa onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26 - De maneira geral, considero adequada as práticas de gestão de recompensas da empresa onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Com relação à <b>motivação para o trabalho</b> na empresa onde você trabalha, marque um "X" na opção que melhor representa sua opinião sobre cada uma das afirmativas abaixo.												
Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					Não sei ou não se aplica	
	←											→
27 - O trabalho que exerço é interessante e desafiador.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28 - Tenho orgulho do que faço no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29 - Estou muito entusiasmado com o que faço (conteúdo do cargo que exerço).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30 - Estou motivado com o trabalho que exerço atualmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31 - De uma maneira geral, sempre tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32 - Sinto motivado quando consigo alcançar ou superar metas desafiadoras. "Quebrar o próprio recorde".	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33 - Sinto recompensado pelas recompensas que recebo no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Com relação à <b>cultura</b> na empresa onde você trabalha, marque um "X" na opção que melhor representa sua opinião sobre cada uma das afirmativas abaixo.												
Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					Não sei ou não se aplica	
	←											→
34 - A empresa onde trabalho estimula a colaboração e o trabalho em equipe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
35- Existem ações na organização que estimulam a amizade entre os colegas de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
36 - Existe uma dependência mútua entre os membros da equipe onde trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
37 - A empresa onde trabalho incentiva o compartilhamento de melhores práticas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Com relação ao **desenvolvimento de projeto de trabalhos** na empresa onde você trabalha, marque um "X" na opção que melhor representa sua opinião sobre cada uma das afirmativas abaixo.

Afirmativas	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					Não sei ou não se aplica	
	←											→
38 - Sou estimulado para o desenvolvimento de trabalhos distintos e desafiadores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
39 - Desenvolvo trabalhos importantes para a organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
40 - Estou envolvido em projetos que melhorarão o desempenho da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
41 - Participo de projetos que poderão melhorar o desempenho da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
42 - Tenho uma função importante nos projetos em que participo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	



## Levantamento de dados pessoais e ocupacionais:

43 - Qual é a sua faixa etária?

- 1 ( ) Entre 18 a 25 anos
- 2 ( ) Entre 26 a 30 anos
- 3 ( ) Entre 31 a 35 anos
- 4 ( ) Entre 36 a 45 anos
- 5 ( ) Acima de 46 anos

44 - Sexo:

- 1 ( ) Feminino
- 2 ( ) Masculino

45 - Estado civil:

- 1 ( ) Solteiro
- 2 ( ) Casado
- 3 ( ) Outros

46 - Qual a sua faixa salarial?

- 1 ( ) Até R\$ 1.000,00
- 2 ( ) De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00
- 3 ( ) De R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00
- 4 ( ) Acima de R\$ 5.000,00

47 - Qual o seu nível de escolaridade?

- 1 ( ) Fundamental Completo
- 2 ( ) Médio Incompleto
- 3 ( ) Médio Completo
- 4 ( ) Superior Incompleto
- 5 ( ) Superior Completo
- 6 ( ) Superior Completo com Pós graduação (concluída)

48 - Por quantos anos você trabalha nesta empresa?

- 1 ( ) Menos de 1 ano
- 2 ( ) Entre 1 e 3 anos
- 3 ( ) Entre 3 e 5 anos
- 4 ( ) Entre 5 e 10 anos
- 5 ( ) Acima de 10 anos

49 - Qual é o seu nível hierárquico na empresa?

- 1 ( ) Qualquer nível de chefia (gerente-geral, gerente, coordenador ou supervisor)
- 2 ( ) Cargo de Nível Superior
- 3 ( ) Cargo de Nível Médio/Técnico
- 4 ( ) Cargo de Nível Operacional

50 - Em qual região do país você trabalha?

- 1 ( ) Sudeste
- 2 ( ) Sul
- 3 ( ) Norte
- 4 ( ) Nordeste
- 5 ( ) Centro-Oeste

51 - Qual é a atividade da empresa onde você trabalha:

- 1 ( ) Agronegócio
- 2 ( ) Comércio (atacado e varejo)
- 3 ( ) Indústria
- 4 ( ) Mineração
- 5 ( ) Logística
- 5 ( ) Serviços
- 6 ( ) Outros. Por favor especifique:

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

## APÊNDICE D – GLOSSÁRIO

**1ª Q – 1ª Quartil:** O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

**2ª Q – 2ª Quartil:** O segundo quartil, também conhecido como mediana é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

**3ª Q – 3ª Quartil:** O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

**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, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

**AVE - Variância Média Extraída:** Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

**CF - Cargas fatoriais:** 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 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.

**Confiabilidade Composta (CC):** É a medida do grau em que um conjunto 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.

**D.P. – Desvio Padrão.** É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

**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.

**E.P. - Erro Padrão:** O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

**GoF:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança:** É um 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.

**Peso:** São os coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o construto.

**P-valor:** É uma 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 define-se o nível de significância em 5%, um p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

**R<sup>2</sup>:** Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

**Validação Convergente:** Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

**Validação Discriminante:** Avaliação do grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais.

**Variância compartilhada:** Evidencia o quanto um construto consegue explicar da variabilidade do outro.

**β:** São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os construtos.