

Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais

Allyson Wanderley Miranda

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES, DA MOTIVAÇÃO E DAS RECOMPENSAS
SOBRE O DESEMPENHO: UM ESTUDO COM TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Belo Horizonte
2021

Allyson Wanderley Miranda

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES, DA MOTIVAÇÃO E DAS RECOMPENSAS
SOBRE O DESEMPENHO: UM ESTUDO COM TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título acadêmico de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Soares Nunes

Belo Horizonte
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M672i Miranda, Allyson Wanderley, 1978-

A influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho: um estudo com técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada / Allyson Wanderley Miranda. - Belo Horizonte, 2021.

111 f.; il.

Orientador: Thiago Soares Nunes

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2021.

1. Valores. 2. Motivação no trabalho. 3. Desempenho. 4. Administração de recompensas e incentivos. I. Título. II. Nunes, Thiago Soares. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 331.101.62



Dissertação intitulada “**A influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho: um estudo com os técnicos-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior Privada**” de autoria de Allyson Wanderley Miranda, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes – Universidade FUMEC
(Orientador)

Profa. Dra. Vera Cançado – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon – FPL
(Examinador Externo)


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

Thiago Soares Nunes

Vera L. Cançada

Ester Eliane Jeunon



 REQUESTED	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	9fde54ca-0b20-41d8-a124-511f0e6e311c.pdf
	REQUEST ID	signature_request_c8111fbd-5a4c-40ff-9f23-eb0dec
	REQUESTED BY	Karem Estefani Oliveira De Paula
	STATUS	● Completed

Professor (jeunonester@gmail.com)


 SENDED	05/10/2021 20:14:07UTC±0	 SIGNED	05/10/2021 20:15:17UTC±0 186.206.147.99
---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Professor (thiago.nunes@fumec.br)

 SENDED	05/10/2021 23:33:52UTC±0	 SIGNED	05/10/2021 23:35:06UTC±0 191.215.241.59
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Professor (vera.cancado@fumec.br)

 SENDED	06/10/2021 15:03:38UTC±0	 SIGNED	06/10/2021 15:03:59UTC±0 186.206.147.99
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

 COMPLETED	06/10/2021 15:03:59 UTC±0 The document has been completed.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 03/11/2021 12:16

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 04/11/2021 15:08

AGRADECIMENTOS

À Jesus Cristo e a Maria Santíssima por iluminar o meu caminho e fortalecer o meu pensamento com prudência e sabedoria para que eu concluísse o mestrado.

À minha mãe, pelas orações e fé na graça divina, e apoio incondicional na concretização deste sonho.

À minha amada esposa, fiel companheira e cúmplice das minhas vitórias ao longo do curso de mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Thiago Soares Nunes, pelas contribuições e ensinamentos valiosos oferecidos durante este período de aprendizagem.

Ao Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, pela oportunidade de compartilhar o seu conhecimento e experiência na motivação docente.

Aos professores doutores Cristiana Fernandes De Muyllder, Ester Jeunon, Jefferson Lopes La Falce e Vera Cançado, o meu eterno agradecimento pelos conselhos e orientações.

Ao funcionário Júlio Cesar Teixeira Silva pelo apoio nas tratativas administrativas.

Ao Prof. Dr. Sérgio Freitas de Oliveira pela revisão de língua portuguesa e normatização técnica desta dissertação.

Aos funcionários anônimos que participaram desta pesquisa e contribuíram para o êxito deste estudo, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O objetivo principal deste estudo consistiu em verificar a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada a partir de um modelo estrutural hipotético. A pesquisa de caráter descritivo e com abordagem quantitativa contou com a aplicação de questionário do tipo *survey*. A amostra foi composta por 418 respondentes do corpo técnico-administrativo. O tratamento dos dados foi realizado por meio de análises estatísticas, baseado na Modelagem de Equações Estruturais com abordagem PLS (*Partial Least Square*), na verificação das relações entre os construtos. Os resultados da pesquisa confirmaram as relações de influência dos valores sobre a motivação e da motivação sobre o desempenho, com exceção da influência das recompensas sobre o desempenho. As conclusões do estudo indicam que os valores identificados explicam o comportamento motivacional dos técnicos no trabalho, na promoção de um ambiente saudável, justo e uniforme, principalmente no atendimento às necessidades em grupo, o que favorece o desempenho diário e o bom funcionamento da instituição. As recompensas, por sua vez, representam apenas um aspecto presente na relação de trabalho e que há outros fatores presentes na instituição que influenciam o desempenho dos técnicos.

Palavras-chave: Valores. Motivação. Desempenho. Recompensas. Técnico-administrativo. Ensino superior privado.

ABSTRACT

The main objective of this study, based on a hypothetical structural model, was to verify the influence of values, motivation and rewards on the performance of administrative technicians working in a private higher education institution. The descriptive and quantitative approach research was developed using the application of a survey *questionnaire*. The sample consisted of 418 respondents from the technical-administrative staff. Data were processed through statistical analyses, based on Structural Equation Modeling with PLS (Partial Least Square) approach, in order to verify the relationships between constructs. The results of the research confirmed the influence of values under motivation and the influence of motivation on performance, except the influence of rewards on performance. The conclusions indicate that the identified values explain the motivational behavior of technicians at work, in order to promote a healthy, fair and uniform environment, especially in meeting group needs, which favors the daily performance and the proper functioning of the institution. The rewards, in turn, represent only one aspect present in the work relationship and there are other factors present in the institution that influence the performance of technicians at work.

Keywords: Values. Motivation. Performance. Rewards. Administrative technician. Private higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura das relações entre os tipos motivacionais	26
Figura 2 - Círculo motivacional <i>continuum</i> de 19 valores.....	29
Figura 3 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos	31
Figura 4 - Modelo das recompensas totais	57
Figura 5 - Modelo estrutural hipotético	65
Figura 6 - Modelo estrutural	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escala de valores terminais e instrumentais de Rokeach	23
Quadro 2 - Tipos motivacionais de Schwartz (1994).....	25
Quadro 3 - Os 19 valores humanos e seus objetivos motivacionais	28
Quadro 4 - As subfunções de valores, seus motivadores e tipos de orientação e seus valores indicadores	32
Quadro 5 - Resumo de pesquisas recentes sobre valores.....	33
Quadro 6 - Resumo das principais teorias motivacionais e suas contribuições	38
Quadro 7 - Como cumprir as direções que motivam os empregados	40
Quadro 8 - Resumo de pesquisas recentes sobre motivação	42
Quadro 9 - Desempenho de tarefa e desempenho contextual	46
Quadro 10 - Visão geral das perspectivas sobre o desempenho	47
Quadro 11 - Modelos teóricos sobre o desempenho no trabalho.....	48
Quadro 12 - Resumo de pesquisas recentes sobre desempenho.....	50
Quadro 13 - Resumo de pesquisas recentes sobre recompensas.....	58
Quadro 14 - Resumo das relações entre os construtos e os autores pesquisados...	65
Quadro 15 - Definição dos construtos	66
Quadro 16 - Resultado das hipóteses	84
Quadro 17 - Questionário de valores humanos.....	106
Quadro 18 - Questionário de motivação no trabalho.....	106
Quadro 19 - Questionário de percepção de desempenho no trabalho.....	107
Quadro 20 - Questionário de percepção de recompensas no trabalho	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra	74
Tabela 2 - Análise descritiva dos indicadores de cada construto	75
Tabela 3 - Análise descritiva dos itens de cada indicador	76
Tabela 4 - Análise fatorial dos indicadores de primeira ordem.....	79
Tabela 5 - Validação dos indicadores de primeira ordem	80
Tabela 6 - Modelo de mensuração inicial e final para os construtos de segunda ordem	81
Tabela 7 - Validação dos construtos de segunda ordem	82
Tabela 8 - Modelo estrutural.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AVE	Variância Média Extraída
CBSEM	<i>Covariance-based Structural Equation Modeling techniques</i>
CC	Confiabilidade Composta
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PVQ	<i>Portrait Values Questionnaire</i>
PVQ-R	<i>Portrait Values Questionnaire - Refined</i>
IWPQ	<i>Individual Work Performance Questionnaire</i>
RVS	<i>Rockeach Value Survey</i>
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
SVS	<i>Schwartz Value Survey</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	17
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
1.3 Justificativa	18
1.4 Estrutura da dissertação	20
1.5 Adequação à linha de pesquisa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Valores	22
2.1.1 <i>Teoria de valores humanos de Rokeach</i>	22
2.1.2 <i>Teoria de valores humanos básicos de Schwartz</i>	24
2.2 Motivação	37
2.3 Desempenho	45
2.3.1 <i>Principais modelos teóricos sobre o desempenho no trabalho</i>	48
2.4 Recompensas	53
2.5 Relação entre os construtos	61
2.5.1 <i>Relação entre valores e motivação</i>	61
2.5.2 <i>Relação entre motivação e desempenho</i>	62
2.5.3 <i>Relação entre desempenho e recompensas</i>	63
2.5.5 <i>Modelo estrutural hipotético</i>	65
3 METODOLOGIA	67
3.1 Tipo de pesquisa	67
3.2 População e amostra	67
3.3 Instrumento de coleta de dados	68
3.4 Tratamento dos dados	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1 Descrição da base de dados	72
4.1.1 <i>Análise de dados faltantes e outliers</i>	72
4.1.2 <i>Normalidade e linearidade</i>	73
4.2 Caracterização da amostra	73
4.3 Análise descritiva	74
4.4 Modelagem de equações estruturais	78
4.4.1 <i>Modelo de mensuração de primeira ordem</i>	78
4.4.2 <i>Modelo de mensuração de segunda ordem</i>	81
4.5 Modelo estrutural (<i>Inner Model</i>)	83
4.6 Discussão dos resultados	85
5 CONCLUSÃO	90
5.1 Contribuições da pesquisa	91
5.2 Limitações da pesquisa	92
5.3 Sugestões para pesquisas futuras	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A - Caracterização dos construtos	106
APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados	108
APÊNDICE C - Questionários de pesquisa	109

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a contextualização e o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa, a estrutura da dissertação e a adequação à linha de pesquisa.

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

O comportamento humano tem mudado ao longo dos anos, muito em razão das mudanças tecnológicas, das condições ambientais e das relações sociais, afetando as atitudes e o comportamento dos indivíduos, exigindo das organizações um olhar diferenciado na forma de gerir pessoas, com mais ênfase aos aspectos comportamentais (BRUM, 2015). Compreender o seu comportamento, quais são os seus valores e o que o motiva a capitalizar um desempenho diferenciado passou a representar um desafio para as organizações (BRUM, 2015).

Os valores são conhecidos por serem comuns a todos e podem ser definidos como algo que o indivíduo concebe como desejável em relação a determinados aspectos da vida, direcionando ações, permitindo avaliar pessoas, eventos e compor critérios para julgamentos (SCHWARTZ, 1992, 1994, 2006). Eles também são utilizados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, rastrear mudanças ao longo do tempo e explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 2006). No contexto do trabalho, os valores representam as necessidades na natureza motivacional do indivíduo e nos interesses que guiam suas ações na organização (COSTA; SALLES; FONTES FILHO, 2010).

Como os valores são representações cognitivas das necessidades humanas, eles refletem os aspectos motivacionais dos indivíduos. Nesse contexto, o estudo da motivação tem sido fundamental para explicar por que os indivíduos adotam comportamentos distintos em diferentes situações; e por que estes reagem de forma distinta aos mesmos estímulos (BERRIDGE, 2004).

A motivação é considerada um dos processos mais importantes que explicam o comportamento humano e pode ser definida como uma força oriunda do interior do indivíduo, responsável, em parte, pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencional de esforços que corroboram para o alcance de objetivos individuais ou específicos (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Em suma, ela pode ser

traduzida como um processo psicológico que está dirigido a objetivos, sendo ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (GONDIM; SILVA, 2014).

A motivação é um aspecto relevante para o indivíduo, como empregado e também para o empregador, devido às implicações diretas que a motivação no trabalho tem sobre o desempenho do empregado. Quando o empregado está motivado, ele eleva o seu desempenho, aumentando assim as chances de sucesso da organização (GÎLMEANU, 2015). Alguns autores reconhecem que o empregado motivado representa uma vantagem competitiva para a organização, pois a motivação no trabalho é a chave para acompanhar, de forma eficiente, as forças do mercado e sustentar o sucesso da organização (TODERICIU; ȘERBAN; DUMITRAȘCU, 2013). Entretanto, uma das tarefas mais desafiadoras dos gestores está em identificar os fatores que levam à motivação no trabalho, o que demanda entender o comportamento do indivíduo (KUMAR, 2012).

No ambiente de trabalho, é fundamental que os empregadores conheçam seus empregados, a fim de implementar estratégias eficientes que os motivem e atendam seus desejos e necessidades pessoais (GANTA, 2014). A maioria dos empregados precisam de motivação para se sentir bem com seu trabalho e ter um desempenho ideal, pois bons níveis de motivação são alcançados quando o empregado se sente bem no local de trabalho, o que impacta direto no seu desempenho; empregados motivados e entusiasmados com seus empregos cumprem melhor suas atividades, melhoram o seu desempenho e a produtividade da organização (GANTA, 2014).

Com foco no desempenho e na produtividade, muitas organizações estão atentas à influência do empregado em suas atividades holísticas, daí a necessidade de garantir uma remuneração adequada, a fim de reduzir as ameaças de baixa produtividade (ADEBISI; OLADIPO, 2015). Para os autores, o desempenho é influenciado em razão do sistema de recompensas e destacam que um sistema eficaz e transparente corrobora estrategicamente para o desempenho do empregado, além de melhorar a produtividade na organização. Quando a empresa atribui recompensas adequadas no trabalho, o empregado atua de forma positiva para o alto desempenho, promovendo o equilíbrio entre o que o empregado espera dada sua contribuição e o que a empresa espera de retorno de seus empregados. Por outro lado, a ausência ou inadequação de recompensas pode refletir em um cenário de insatisfação no trabalho, podendo gerar no empregado comportamentos negativos, como falta de entusiasmo,

absenteísmo e atrasos, impactando na sua atuação no trabalho (CHEROTICH; CHEPKILOT; MUHANJI, 2015).

Como o desempenho compreende um aspecto comportamental no que o indivíduo faz no trabalho; e um aspecto de resultado, consequência do seu comportamento como indivíduo (SONNENTAG; FRESE, 2002; BENDASSOLLI, 2012), recompensá-lo por meios financeiros e não financeiros corrobora para melhorar o desempenho, aumentar a alta produtividade e reduzir a rotatividade no trabalho (ARMSTRONG, 2009).

Tendo em vista a importância dos valores, da motivação e das recompensas no desempenho do indivíduo no trabalho, e a necessidade de as organizações buscarem práticas eficazes na forma de gerir os seus empregados, esta pesquisa propõe realizar uma investigação entre os construtos a partir de um modelo hipotético, com os técnicos-administrativos de uma instituição de ensino privada. Nesse contexto, o problema de pesquisa direciona-se para responder o seguinte questionamento: *Qual a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada a partir de um modelo estrutural hipotético.

1.2.2 Objetivos específicos

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

- Verificar a influência dos valores sobre a motivação.
- Verificar a influência da motivação sobre o desempenho.
- Verificar a influência das recompensas sobre o desempenho.

1.3 Justificativa

O presente estudo se justifica sob dois aspectos: acadêmico e gerencial. No aspecto acadêmico, apesar dos construtos já terem sido estudados separadamente na literatura, é possível encontrar nas bases *Emerald Publishing Limited*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, nos últimos dez anos, na área da Administração e da Psicologia Organizacional, os estudos de Castro *et al.* (2016), Reis Neto *et al.* (2017) e Reis Neto, Marques e Paiva (2017) do mesmo grupo de pesquisa, os quais seguiram o padrão estabelecido pelo grupo a partir de um modelo de análise que apresenta relações existentes entre os construtos valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas.

Castro *et al.* (2016) investigaram como os construtos se associam com profissionais da indústria de três países. O modelo proposto evidenciou associações positivas entre motivação e comprometimento, comprometimento e desempenho, desempenho e recompensas, recompensas e comprometimento e recompensas e motivação. O equilíbrio do modelo foi encontrado em apenas um país, o que envolveu os construtos valores e motivação. Para os autores, o modelo difere de país para país e a cultura pode representar um fator que impacta na associação entre os construtos, uma vez que os países pesquisados diferem culturalmente. Embora, de maneira geral, o modelo tenha sido rejeitado, os autores destacam a importância do estudo para o meio acadêmico na validação de um modelo que trata sobre o “Círculo Virtuoso de Vida Profissional” e no apoio à área de gestão na compreensão de sua força de trabalho.

Reis Neto *et al.* (2017), por sua vez, buscaram compreender como os construtos se relacionam com trabalhadores de baixa renda de áreas urbanas e rurais. O modelo proposto identificou relações positivas entre valores e motivação, motivação e comprometimento, desempenho e recompensas, recompensas e comprometimento e recompensas e motivação. Para estes trabalhadores, a satisfação com as recompensas reforça a motivação e o comprometimento, levando-os a um curso dinâmico de resultados que reproduz o círculo virtuoso de vida profissional. Os autores ressaltam que os trabalhadores das áreas rural e urbana possuem comportamentos diferenciados e apontam para a necessidade de esses profissionais serem gerenciados de acordo com suas características individuais.

Reis Neto, Marques e Paiva (2017) objetivaram compreender como os construtos se relacionam nos funcionários públicos estaduais e federais de duas instituições brasileiras. O modelo proposto identificou relações positivas entre valores e motivação, motivação e comprometimento, desempenho e recompensas e recompensas e motivação. Assim, funcionários públicos com valores distintos, remunerados adequadamente, alavancam níveis de motivação e comprometimento e o desempenho é retratado nos resultados apresentados. Para os autores, o estudo traz contribuições tanto para o meio acadêmico quanto para a área de gestão, ao apresentar uma análise detalhada dos construtos escolhidos na relação com os distintos grupos de indivíduos.

Destacam-se nos estudos de Castro *et al.* (2016), Reis Neto *et al.* (2017) e Reis Neto, Marques e Paiva (2017) as relações de influência entre os construtos recompensas e motivação a partir da literatura pesquisada, na qual a recompensa é um elemento motivador capaz de promover a satisfação no trabalho e influenciar o desempenho do indivíduo. Embora o modelo proposto pelos autores tenha corroborado para explicar as relações de influência, a literatura clássica (HERZBERG, 1959) esclarece que recompensa não é fator motivacional, ela apenas evita a insatisfação no trabalho. Na teoria proposta por Herzberg (1959), os fatores que fazem os indivíduos satisfeitos e motivados no trabalho são diferentes em espécie dos que os deixam insatisfeitos. A satisfação e a insatisfação no trabalho são oriundas de dois fatores: os higiênicos, que são extrínsecos ao trabalho, e os motivacionais, que são intrínsecos ao trabalho. Os fatores extrínsecos ao trabalho, como o salário, as condições de trabalho, o relacionamento entre colegas, o estilo de supervisão e a política da empresa, não são fatores capazes de satisfazer ou motivar os empregados no trabalho. Quando presentes, apenas previnem a insatisfação. Os fatores capazes de satisfazê-los e motivá-los são intrínsecos ao trabalho e estão relacionados com a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento (HERZBERG, 2003).

Neste estudo, a discussão centra-se na relação de influência entre os construtos valores, motivação e recompensas sobre o desempenho, a partir de um modelo estrutural hipotético, tendo as recompensas como um fator capaz de influenciar o desempenho dos empregados (ADEBISI; OLADIPO, 2015; CHEROTICH; CHEPKILOT; MUHANJI, 2015; NNAJI-IHEDINMAH; EGBUNIKE, 2015; AGUIAR; PIMENTEL, 2017; AHMED; SHABBIR, 2017), e não como elemento motivador capaz

de promover a satisfação no trabalho e influenciar o desempenho (CASTRO *et al.*, 2016; REIS NETO *et al.*, 2017; REIS NETO; MARQUES; PAIVA, 2017). Nesse aspecto, este estudo vem promover uma nova discussão na inter-relação entre os construtos, especificamente, no campo do ensino superior privado, no contexto brasileiro, demonstrando uma lacuna importante a ser investigada, de interesse acadêmico, e, ainda, contribuir para a temática da linha de pesquisa do comportamento organizacional.

No aspecto gerencial, esta pesquisa se justifica no interesse das organizações e dos gestores em compreender como os valores, a motivação e as recompensas influenciam no desempenho do empregado. Nesse aspecto, conhecer a sua estrutura de valores e o que o motiva no ambiente de trabalho, permite às organizações direcionar ações estratégicas que incentivem o desempenho de seus empregados, conseqüentemente, a melhoria dos resultados organizacionais.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam beneficiar instituições com o mesmo perfil, a fim de contribuir na melhoria da gestão de pessoas e na otimização de seus resultados, uma vez que, com as informações obtidas na pesquisa, é possível analisar os pontos positivos e negativos em relação aos seus profissionais, conhecendo, assim, sua estrutura de valores, o que os motiva e almejam como recompensa para o bom desempenho no trabalho.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a adequação à linha de pesquisa. O segundo capítulo aborda o referencial teórico dos construtos que compõem o estudo - valores, motivação, desempenho e recompensas, a relação entre os construtos e o modelo estrutural hipotético. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa, os métodos e as técnicas utilizadas na coleta e no tratamento dos dados. O quarto capítulo apresenta as análises e discute os resultados, e o quinto capítulo traz as conclusões, as contribuições, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras. Por fim, são apresentados as referências e os apêndices.

1.5 Adequação à linha de pesquisa

O presente estudo promove uma abordagem na relação de influência dos construtos valores, motivação e recompensas sobre o desempenho. Por entender que esses construtos são capazes de influenciar desempenho do indivíduo no trabalho, investigá-los no ambiente do ensino superior privado corrobora como uma alternativa na compreensão do comportamento e no desenvolvimento organizacional.

Desse modo, este estudo se insere na linha de pesquisa do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC (PDMA/FUMEC) – Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, no que objetiva realizar estudos sobre a dinâmica do comportamento do indivíduo, bem como, compreender as relações e interações entre os sujeitos no ambiente de trabalho para a eficácia organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico com base em pesquisas bibliográficas e estudos publicados sobre os valores humanos, a motivação, o desempenho e as recompensas, com o objetivo de conceituar, caracterizar e apontar as principais questões relacionadas a cada tema.

2.1 Valores

Os valores humanos têm sido foco de pesquisas no campo da psicologia, sobretudo, na perspectiva individual, apoiadas pelas teorias de valores de Rokeach (1973), no estudo dos modelos de valores terminais e instrumentais, e, mais notadamente, através da teoria dos valores básicos de Schwartz (1992, 1994, 2006, 2012a) e Schwartz *et al.* (2012b), no estudo dos tipos motivacionais de valores. Na perspectiva brasileira, destaca-se a teoria funcionalista de valores humanos de Gouveia (1998, 2003) e Gouveia *et al.* (2009).

Para Coelho, Gouveia e Milfont (2006), a importância do estudo dos valores humanos reside no fato de que estes permitem compreender e prever atitudes e comportamentos. Ademais, os valores têm sido usados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, rastrear mudanças ao longo do tempo e explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 2006). Añaña e Nique (2009) reforçam que os valores constituem uma das formas mais abstratas de conhecimento individual, podendo ser representados por metas transituacionais e crenças abstratas que os indivíduos usam para armazenar e guiar suas respostas a determinadas classes de estímulos.

2.1.1 Teoria de valores humanos de Rokeach

Percursor no estudo dos valores humanos, Rokeach (1973) ponderou que os valores estão associados a um modelo específico de conduta ou a estados de existência pessoal ou social, embasado em uma ação preexistente. Para o autor, os valores guiam o comportamento dos indivíduos, influenciam atitudes, crenças e escolhas.

Segundo Rokeach (1973), o número de valores que um indivíduo possui é relativamente pequeno, e todos, sem exceção, possuem os mesmos valores em diferentes graus, os quais podem ser organizados em um sistema. Partindo dessa ótica, Rokeach (1973) dividiu os valores em terminais e instrumentais, sendo os valores terminais associados aos estados finais de existência, às metas que o indivíduo deseja atingir na sua vida; e os valores instrumentais associados ao comportamento do indivíduo, nos meios escolhidos para o alcance das metas presentes nos valores terminais.

Com base nos seus estudos, Rokeach (1973) desenvolveu o *Rokeach Value Survey* (RVS), um instrumento universal capaz de mensurar os valores terminais e os valores instrumentais. De acordo com o autor, os valores estão dispostos numa escala que relaciona os objetivos (estados finais desejados) às formas de comportamento para alcançar os objetivos (modos de conduta desejáveis), sendo composta por duas listas de 18 valores cada, conforme o quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Escala de valores terminais e instrumentais de Rokeach

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

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

A escala de valores proposta por Rokeach (1973) possibilita identificar as formas de comportamento dos indivíduos, bem como explicar os níveis de valores de acordo com sua relevância (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). Na escala, os valores instrumentais são vistos como objetivos e os valores terminais, como as necessidades pessoais que os seres humanos tentam alcançar (GIRALDI; IKEDA, 2010). Para os autores, tanto no nível conceitual quanto operacional, a escala permite avaliar preferências entre os diferentes valores, fornece uma hierarquia de valores e desempenha um papel central na conceituação do comportamento.

2.1.2 Teoria de valores humanos básicos de Schwartz

A teoria dos valores básicos de Schwartz (1992) foi desenvolvida com base na teoria de valores proposta por Rokeach (1973), e é considerada uma das mais utilizadas no estudo de valores, sendo a sua metodologia amplamente aceita e adotada por pesquisadores de todo o mundo (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

Na revisão da literatura, Schwartz (1992, 1994) identificou cinco características formais recorrentes dos valores: (i) são crenças ligadas ao afeto; (ii) pertencem aos estados finais desejáveis ou modos de conduta; (iii) transcendem situações específicas; (iv) guiam seleção ou avaliação de comportamento, pessoas e eventos; e (v) são ordenados por importância em relação a outros valores para formar um sistema de prioridades de valor.

A partir dessas características formais dos valores e com base num estudo transcultural, Schwartz (1992, 1994) propôs que o aspecto principal que distingue o valor é o tipo de objetivo motivacional que ele expressa, derivando de uma tipologia universal dos diferentes conteúdos de valores, propondo uma teoria de valores baseada nas necessidades básicas dos indivíduos.

Segundo Schwartz (1992, 1994), os valores são representações cognitivas das necessidades, comuns aos indivíduos e às sociedades, representadas por três requisitos universais: (i) necessidades do indivíduo como seres biológicos; (ii) necessidades de interação social integrada e (iii) necessidades de bem-estar e sobrevivência do grupo. Os valores representam objetivos que têm como finalidade satisfazer às necessidades humanas básicas, sendo caracterizados como metas desejáveis, transituacionais e de importância variável (SCHWARTZ, 1994, 2006).

Os valores vistos como objetivos servem para atender aos interesses de grupo; motivar a ação, dando-lhe direção e intensidade emocional; funcionam como padrões para julgar e justificar a ação; e são adquiridos tanto através da socialização de grupo quanto da experiência da aprendizagem individual (SCHWARTZ, 1994).

Para Schwartz (1992, 1994), os tipos motivacionais estão presentes em todas as culturas, se diferenciando conforme seu conteúdo motivacional, variando em importância e servindo como orientadores na vida de uma pessoa ou grupo, conforme o quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Tipos motivacionais de Schwartz (1994)

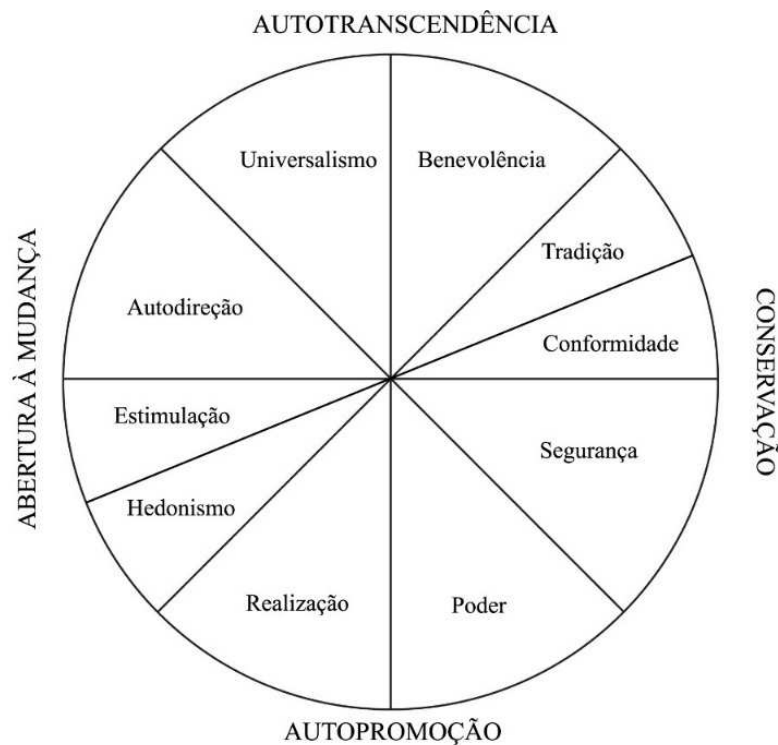
Tipo de valor	Definição	Exemplos de valores	Fontes
Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.	Autoridade, riqueza e poder social.	Interação, Grupo.
Realização	Sucesso pessoal através da demonstração de competência, de acordo os padrões sociais.	Ambição, sucesso, competência.	Interação, Grupo.
Hedonismo	Prazer ou gratificação sensual para si mesmo.	Prazer e “curtir” a vida.	Organismo.
Estimulação	Diz respeito à emoção, à novidade e ao desafio na vida.	Vida variada, vida excitante e ousada.	Organismo.
Autodireção	Pensamento e ações independentes.	Criatividade, curiosidade, liberdade e independência.	Organismo, Interação.
Universalismo	Compreensão, apreciação, tolerância e proteção com o bem-estar das pessoas e da natureza.	Tolerante, justiça social, paz, igualdade, proteção ao meio ambiente.	Grupo, Organismo.
Benevolência	Preservação e melhoria do bem-estar daqueles com os quais se está em contato pessoal frequente.	Prestativo, honesto, misericordioso, lealdade, amizade verdadeira e amor maduro.	Organismo, Interação, Grupo.
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e das ideias que uma cultura ou religião fornecem.	Humilde, devoto, aceitação de sua porção na vida.	Grupo.
Conformidade	Restrições de ações, inclinações e impulsos que podem perturbar ou prejudicar outras pessoas e violar expectativas ou normas sociais.	Obediência, autodisciplina, honrar os pais e os mais velhos	Interação, Grupo.
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Ordem social, segurança e reciprocidade.	Organismo, Interação, Grupo

Fonte: Adaptado de Schwartz (1994, p. 22, tradução nossa).

Além de identificar os tipos motivacionais, a teoria explica a estrutura dinâmica da relação entre eles, na qual a busca de cada tipo de valor tem suas próprias consequências práticas, psicológicas e sociais, que podem entrar em compatibilidade ou conflito na busca por outros valores (SCHWARTZ, 1992, 1994, 2006).

Na estrutura, Schwartz (1992, 1994, 2006) define um arranjo circular que retrata o padrão das relações de compatibilidade ou conflito entre os tipos motivacionais de valor, de acordo com a proximidade no espaço bidimensional, conforme representado pela figura 1, a seguir.

Figura 1 - Estrutura das relações entre os tipos motivacionais



Fonte: Schwartz (1994, p. 24, tradução nossa).

Schwartz (1992, 1994, 2006) esclarece que a estrutura circular representa um *continuum* motivacional, no qual, quanto mais próximos quaisquer dois valores em qualquer direção ao redor do círculo, mais semelhantes são suas motivações; enquanto, quanto mais distantes, mais antagônicas são suas motivações. Por exemplo, os valores de tradição e conformidade estão localizados em uma única posição, compartilhando de um mesmo objetivo motivacional. Conformidade está voltado para o centro e a tradição em direção à periferia, conflitando fortemente com os valores opostos. As expectativas ligadas à tradição são mais abstratas e absolutas do que as expectativas baseadas na conformidade, exigindo uma rejeição mais forte com os valores opostos (SCHWARTZ, 1992, 1994, 2006).

A estrutura circular também permite agrupar os valores em duas dimensões bipolares. As dimensões *abertura à mudança* e *conservação* opõem-se aos valores que representam o pensamento independente e a prontidão para mudança (autodireção e estimulação) com os que representam a ordem, a preservação de práticas tradicionais e a proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição). As dimensões *autotranscendência* e *autopromoção* contrastam os valores que representam a aceitação dos outros e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência) com os que buscam o próprio sucesso e domínio sobre os outros (poder e realização). Já o hedonismo compartilha elementos tanto na *abertura à mudança* quanto na *autopromoção* (SCHWARTZ, 1992, 1994, 2006).

Para mensurar os valores do modelo, Schwartz (1992, 1994, 2006, 2012a) desenvolveu dois instrumentos: *Schwartz Value Survey* (SVS) e o *Portrait Values Questionnaire* (PVQ). O *Schwartz Value Survey* (SVS) é um instrumento composto por 57 itens, que permite ao indivíduo avaliar a importância que cada valor possui como princípio orientador de sua vida. O *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) é um instrumento alternativo ao SVS, sendo composto por 40 itens (SCHWARTZ *et al.* 2001) e a versão reduzida do PVQ é composta por 21 itens (SCHWARTZ, 2003, 2006), reunindo valores similares entre as culturas, sendo solicitado ao respondente que indique a importância dada por ele a cada item de valor. No contexto brasileiro, o PVQ foi traduzido e validado em alguns estudos empíricos, como nas pesquisas de Tamayo e Porto (2009) e Almeida e Sobral (2009).

Propondo uma teoria com maior heurística universal e poder explicativo do que a teoria de 10 valores originais, Schwartz *et al.* (2012b) propuseram a teoria refinada de valores humanos, esclarecendo com maior precisão que os valores formam um *continuum* motivacional circular, dadas as motivações de compatibilidade e conflito expressas no foco pessoal e social.

Desse refinamento, foram identificados 19 valores humanos: autodireção de pensamento e de ação; estimulação; hedonismo; realização; poder de domínio e sobre recursos; face; segurança pessoal e social; tradição; conformidade com regras e interpessoal; humildade; benevolência dependência e cuidado; universalismo compromisso, natureza e tolerância (SCHWARTZ *et al.*, 2012b).

Segundo os autores, essa mudança na teoria possibilita aos pesquisadores realizar estudos de acordo com a necessidade proposta, com 19 valores ou combinar

os valores e trabalhar com o original de 10 valores, ou com maiores valores de ordem, ou até mesmo com dois subconjuntos.

Os 19 valores e a definição conceitual de seus respectivos objetivos motivacionais são apresentados, conforme o quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Os 19 valores humanos e seus objetivos motivacionais

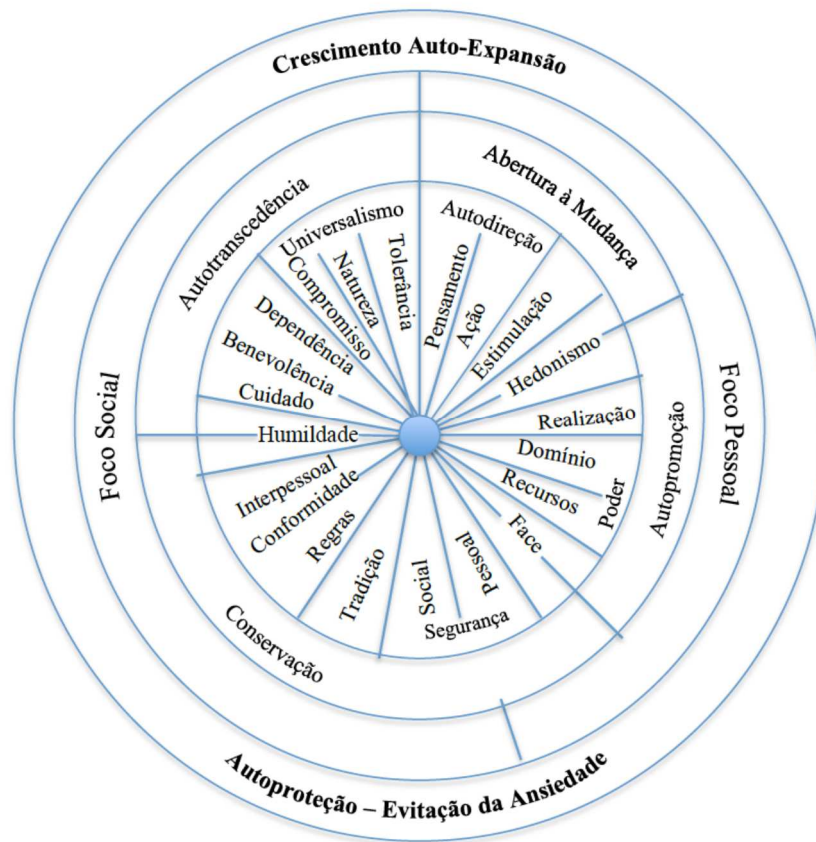
Valor	Definições conceituais em termos de objetivos motivacionais
Autodireção - Pensamento	Liberdade para cultivar suas próprias ideias e habilidades.
Autodireção - Ação	Liberdade para determinar suas próprias ações.
Estimulação	Excitação, novidade e mudança.
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual.
Realização	Sucesso de acordo com os padrões sociais.
Poder - Domínio	Poder através do exercício de controle sobre as pessoas.
Poder - Recursos	Poder através do controle de recursos materiais e sociais.
Face	Segurança e o poder mantendo sua imagem pública e evitando humilhação.
Segurança pessoal	Segurança no ambiente imediato.
Segurança social	Segurança e estabilidade na sociedade em geral.
Tradição	Manter e preservar tradições familiares ou religiosas culturais.
Conformidade - Regras	Conformidade com regras, leis e obrigações formais.
Conformidade - Interpessoal	Evitar perturbação ou prejudicar outras pessoas.
Humildade	Reconhecer a própria insignificância no esquema mais amplo das coisas.
Benevolência - Dependência	Ser um membro confiável e confiável do grupo interno.
Benevolência - Cuidado	Devoção ao bem-estar dos membros do grupo.
Universalismo - Compromisso	Compromisso com igualdade, justiça e proteção para todas as pessoas.
Universalismo - Natureza	Preservação da natureza do ambiente natural.
Universalismo - Tolerância	Aceitação e compreensão daqueles que são diferentes de si mesmo.

Fonte: Schwartz (2012b, p. 7, tradução nossa).

Schwartz *et al.* (2012b) explicam que os valores identificados também se baseiam nos três requisitos, ou seja, nas necessidades básicas e cumprem as várias funções atribuídas aos valores básicos. Eles se concentram em alcançar os resultados pessoais ou sociais, promovem o crescimento e a expansão ou autoproteção e prevenção da ansiedade, expressam abertura à mudança ou conservação, e promovem o interesse próprio ou a transcendência deste no serviço de outros (SCHWARTZ *et al.*, 2012b).

No novo modelo, Schwartz *et al.* (2012b) concedem na teoria refinada o ordenamento dos 19 valores na estrutura motivacional circular, conforme representado na figura 2, a seguir.

Figura 2 - Círculo motivacional *continuum* de 19 valores



Fonte: Schwartz (2012b, p. 7, tradução nossa).

De acordo com Schwartz *et al.* (2012b), a ordem dos valores ao redor do círculo tem base na compatibilidade ou no conflito entre os valores. O segundo círculo tem como referência o centro, indicando os limites entre os quatro valores de ordem superior, que podem ser agrupados em um *continuum* motivacional circular.

Na comparação com o modelo anterior, o novo modelo proporciona maior precisão de previsão e explicação para um conjunto de atitudes e crenças em relação ao comportamento, além de revelar uma ordenação consistente dos valores em torno do *continuum* circular que é consistente com a ordem motivacional da teoria original (SCHWARTZ *et al.*, 2012b).

O novo instrumento para medir os valores na teoria refinada foi validado em amostras de dez países e não abrangeu o Brasil (SCHWARTZ *et al.* 2012b). O *Portrait Values Questionnaire - Refined* (PVQ-R), na versão em português, foi adaptado e validado no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016), tendo como população três amostras distintas. Segundo os autores, o PVQ-R possui como características medir os 19 valores através de 57 itens com breves descrições de pessoas diferentes,

com suas metas, aspirações ou desejos implicitamente relacionados ao valor em questão.

Na releitura e revisão dos valores humanos e reconhecendo as contribuições propostas por Schwartz (1992, 1994, 2006), na elaboração de uma tipologia universal de valores, na perspectiva brasileira, Gouveia (1998, 2003) e Gouveia *et al.* (2009) apresentaram um modelo teórico axiomático e mais parcimonioso, a fim de contribuir para a temática dos valores humanos.

2.1.2.1 Teoria funcionalista dos valores humanos de Gouveia

De acordo com Gouveia (1998, 2003), as teorias existentes apresentam algumas limitações no que diz respeito à fonte, à indicação e à natureza dos valores; e que poucas tratam de uma concepção específica da natureza humana. Como alternativa teórica às contribuições das teorias já existentes, Gouveia (1998, 2003) e Gouveia *et al.* (2009) propuseram a teoria funcionalista dos valores humanos que, apesar de pouco conhecida internacionalmente, apresenta uma proposta mais integradora sobre o estudo dos valores humanos.

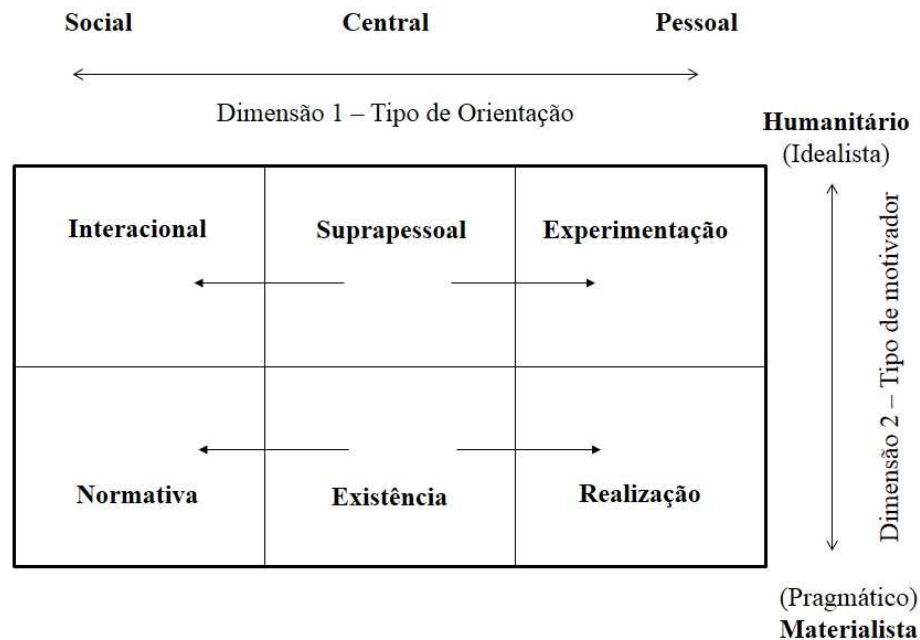
Para Gouveia (1998, 2003), os valores podem ser identificados por duas funções consensuais: (i) guiam as ações (tipo de orientação) e (ii) expressam as necessidades humanas (tipo de motivador). Dessa forma, definiu-se que os valores possuem a função de guiar as ações humanas e expressar cognitivamente as necessidades básicas (GOUVEIA, 1998, 2003; GOUVEIA *et al.*, 2009).

Segundo os autores, a teoria possui quatro pressupostos básicos: (i) os seres humanos têm uma natureza benevolente. Não existe homem "ruim", mas sim desequilíbrios entre valores que subjazem a comportamentos julgados antissociais e/ou delitivos; (ii) os valores apresentam uma base motivacional, representações cognitivas de necessidades individuais, demandas da sociedade e instituições que insinuam a restrição de impulsos pessoais, assegurando um ambiente estável e seguro; (iii) não existe separação entre os valores instrumentais e terminais, mas um caráter terminal que expressa um propósito e (iv) os valores são concebidos como princípios-guias, servindo como categorias gerais de orientação para conduta, não se restringindo a determinadas situações ou objetos (GOUVEIA *et al.*, 2009; MEDEIROS *et al.*, 2012).

A teoria funcionalista tem foco nas funções dos valores humanos, sendo dividida em duas dimensões essenciais - tipo de orientação e tipo de motivador; e cinco funções - social, central, pessoal, materialista e humanitário (GOUVEIA *et al.*, 2009; MEDEIROS *et al.*, 2012).

A interação entre as dimensões e as funções possibilita identificar seis subfunções valorativas: interacional, suprapessoal, experimentação, normativa, existência e realização; dispostas em um modelo 3 x 2, conforme representado pela figura 3, a seguir.

Figura 3 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos



Fonte: Gouveia *et al.* (2009, p. 39).

A dimensão “tipo de orientação” é a dimensão que tem a função de orientar as ações humanas, cujos valores guiam o comportamento humano e são representados por três critérios valorativos: social, central e pessoal. A dimensão “tipo de motivador” tem a finalidade de expressar as necessidades humanas, sendo composta por duas funções: (i) materialista ou pragmático, que evidencia ideias práticas; e (ii) humanitário ou idealista, que representa ideias abstratas, sem um foco imediato (GOUVEIA *et al.*, 2009; MEDEIROS *et al.*, 2012).

Segundo os autores, o cruzamento entre as dimensões origina as seis subfunções, sendo cada uma representada por três valores específicos: *experimentação* (motivador idealista e orientação pessoal; valores emoção, prazer e

sexualidade), *realização* (motivador materialista e orientação pessoal; valores êxito, poder e prestígio), *existência* (motivador materialista e orientação central; valores estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência), *suprapessoal* (motivador idealista e orientação central; valores beleza, conhecimento e maturidade), *interacional* (motivador idealista e orientação social; valores afetividade, apoio social e convivência) e *normativa* (motivador materialista e orientação social; valores obediência, tradição e religiosidade) (GOUVEIA *et al.*, 2009).

Na descrição das subfunções de valores, Gouveia *et al.* (2009) expõem o seu tipo de orientação e tipo de motivador, e os valores específicos empregados para representá-los, conforme descrito no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - As subfunções de valores, seus motivadores e tipos de orientação e seus valores indicadores

Subfunções valorativas	Motivadores e orientações	Valores básicos e suas descrições
Experimentação	Motivador humanitário e orientação pessoal	EMOÇÃO. Desfrutar desafiando o perigo; buscar aventuras. PRAZER. Desfrutar a vida; satisfazer todos os seus desejos. SEXUALIDADE. Ter relações sexuais; obter prazer sexual.
Realização	Motivador materialístico e orientação pessoal	PODER. Ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe. PRESTÍGIO. Saber que muita gente o conhece e admira; quando velho, receber uma homenagem por suas contribuições. ÊXITO. Obter o que se propõe; ser eficiente em tudo o que faz.
Existência	Motivador materialístico e orientação central	SAÚDE. Preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo. ESTABILIDADE PESSOAL. Ter certeza de que amanhã terá tudo o que tem hoje; ter uma vida organizada e planejada. SOBREVIVÊNCIA. Ter água e comida, e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos.
Suprapessoal	Motivador humanitário e orientação central	BELEZA. Ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a museus ou exposições onde possa ver coisas belas. CONHECIMENTO. Procurar notícias atualizadas sobre assuntos pouco conhecidos; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo. MATURIDADE. Sentir que conseguiu alcançar seus objetivos na vida; desenvolver todas as suas capacidades.
Interacional	Motivador humanitário e orientação social	AFETIVIDADE. Ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos. CONVIVÊNCIA. Conviver diariamente com os vizinhos; fazer parte de algum grupo, como: social, religioso, esportivo, entre outros. APOIO SOCIAL. Obter ajuda quando necessitar; sentir que não está só no mundo.

Normativa	Motivador materialístico e orientação social	OBEDIÊNCIA. Cumprir seus deveres e obrigações do dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos. RELIGIOSIDADE. Crer em Deus como o salvador da humanidade; cumprir a vontade de Deus. TRADIÇÃO. Seguir as normas sociais de seu país; respeitar as tradições de sua sociedade.
-----------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Gouveia *et al.* (2009, p. 42-43).

Para mensurar os valores do modelo, Gouveia (2003) e Gouveia *et al.* (2009) desenvolveram o *Questionário dos Valores Básicos* (QVB), um instrumento capaz de medir as funções valorativas do indivíduo e avaliar sua importância com um princípio-guia em sua vida, sendo um importante instrumento na medição dos valores humanos. A versão mais atual do instrumento é composta por 18 valores descritos por dois itens cada, de modo a representar o conteúdo inerente do valor (GOUVEIA *et al.*, 2009; MEDEIROS *et al.*, 2012). A grande vantagem no uso do modelo proposto por Gouveia (2003) e Gouveia *et al.* (2009), nos últimos anos, reside no fato de que ele permite cobrir dimensões de outros estudos sobre valores, dados seus princípios parcimoniosos e testáveis.

Dentre os estudos dos valores humanos, é possível encontrar no contexto nacional, através de pesquisa bibliográfica na base *SPELL*, com o título no documento “valores”, nos últimos 5 anos, artigos que relacionam o estudo dos valores e sua relação com outros temas, conforme alguns exemplos expostos no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Resumo de pesquisas recentes sobre valores

Temática do artigo	Autores	Objeto de análise	Metodologia
Valores pessoais e organizacionais	Alvarenga e Pitombo (2015)	Jovens discentes/trabalhadores.	Qualitativa, pesquisa fenomenológico, análise de conteúdo.
Valores	Gervazio <i>et al.</i> (2016)	Indivíduos tailandeses e brasileiros.	Pesquisa descritiva, questionário.
Valores pessoais e organizacionais	Mello e Sant’Anna (2016)	Geração <i>baby boomers</i> , X e Y.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Valores e satisfação no trabalho	Andrade <i>et al.</i> (2017)	Colaboradores de uma empresa do setor educacional.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Valores e motivação empreendedora	Bizarria <i>et al.</i> (2017)	Discentes do curso de Administração Pública.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Valores, motivação e carreiras	Rudge <i>et al.</i> (2017)	Indivíduos da geração Y.	Quantitativa, descritiva, transversal, entrevista individual.
Valores e empreendedorismo	Schaefer <i>et al.</i> (2017)	Estudantes de graduação em Administração.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Valores pessoais e satisfação no trabalho	Borell, Camfield e Rodrigues (2018)	Indivíduos portugueses.	Quantitativa, questionário.

Valores pessoais e motivação	Rosa <i>et al.</i> (2018)	Docentes do curso de Administração de uma universidade pública.	Qualitativa, descritiva, entrevista semiestruturada.
Valores humanos e comportamento empreendedor	Souza <i>et al.</i> (2018)	Empreendedores informais.	Quantitativa, questionário.
Valores pessoais e comportamento profissional	Sousa, Silva e Pinto (2018)	Profissionais de secretariado.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Valores pessoais e valores laborais	Gomes (2019)	Jovens universitários de uma universidade particular.	Revisão bibliográfica, questionário.
Valores pessoais e o significado do trabalho	Bizarria <i>et al.</i> (2020)	Discentes do curso de Administração Pública.	Qualitativa, descritiva, entrevista semiestruturada.
Valores pessoais e prontidão tecnológica	Radons <i>et al.</i> (2020)	Discentes de uma instituição particular.	Quantitativa, descritiva, questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A teoria de valores humanos tem promovido diversos estudos, destacando-se as pesquisas de Alvarenga e Pitombo (2015), Gervazio *et al.* (2016), Mello e Sant'Anna (2016), Andrade *et al.* (2017), Bizarria *et al.* (2017), Rudge *et al.* (2017), Schaefer *et al.* (2017), Borell, Camfield e Rodrigues (2018), Rosa *et al.* (2018), Souza *et al.* (2018), Sousa, Silva e Pinto (2018), Gomes (2019), Bizarria *et al.* (2020) e Radons *et al.* (2020).

Os estudos de Alvarenga e Pitombo (2015) e Mello e Sant'Anna (2016) pesquisaram as relações entre os valores pessoais e os valores organizacionais em diferentes públicos. Alvarenga e Pitombo (2015) investigaram o papel dos valores pessoais e organizacionais na escolha de carreira com jovens discentes/trabalhadores em fases de planejamento e início de carreira. Os resultados indicaram que a associação entre valores pessoais e organizacionais se constitui de critérios de juízo que intervêm na escolha de carreira. Os autores destacam que o método de análise adotado tornou possível identificar e conciliar as diferentes abordagens teóricas, como também, compreender como estes valores podem interferir nesses processos. Já Mello e Sant'Anna (2016), investigaram as relações entre os valores pessoais e valores organizacionais com as gerações *baby boomers*, X e Y. Os resultados identificaram diferenças em relação aos valores pessoais e organizacionais entre as gerações e entre os pares. Para os autores, as diferenças encontradas permitem constatar como as distintas gerações convivem ou poderão conviver no ambiente de trabalho e como a gestão pode lidar com as diferenças segundo cada geração.

Gervazio *et al.* (2016) buscaram identificar as semelhanças entre os valores de indivíduos tailandeses e brasileiros. Na pesquisa realizada a partir do instrumento de Rokeach, identificou-se semelhança de valores instrumentais em ambas as culturas e parcialidade de valores terminais. Na ordenação de importância das dimensões, os valores se mostraram diferentes. Apesar das diferenças, os autores destacam que, na amostra tailandesa, a busca pelo prazer e a excitação pela vida estão intimamente ligados à cultura e ao cotidiano do brasileiro. Esse contexto pode ser explicado pela temperatura tropical dos dois países, que leva os indivíduos a saírem de casa e a conviverem socialmente.

Os estudos de Andrade *et al.* (2017) e Borel, Camfield e Rodrigues (2018) abordaram os valores com a satisfação no trabalho. Andrade *et al.* (2017) analisaram a influência dos valores com a satisfação no trabalho sobre o comportamento de profissionais no setor de educação. Os achados da pesquisa permitiram constatar que os valores influenciam positivamente no comportamento desses profissionais, independentemente dos interesses priorizados. Já para Borel, Camfield e Rodrigues (2018), o foco era analisar a relação entre os valores pessoais e a satisfação no trabalho com indivíduos portugueses. O resultado apontou que os valores pessoais investigados não possuem poder explicativo sobre a satisfação no trabalho, contrariando a pesquisa de Andrade *et al.* (2017).

Bizarria *et al.* (2017) e Rosa *et al.* (2018) abordaram os valores pessoais com a motivação. O estudo de Bizarria *et al.* (2017) verificou a influência dos valores pessoais na motivação empreendedora em discentes de um curso de administração pública. Os achados do estudo evidenciaram que os valores pessoais investigados contribuem para o empreendedorismo no campo público em função do estímulo ao desenvolvimento pessoal dos administradores públicos. Rosa *et al.* (2018) investigaram os valores pessoais com a motivação em docentes de uma universidade pública. O estudo mostrou que os docentes consideram os valores pessoais importantes para trazer inovações às disciplinas lecionadas, além de contribuir para o sentimento de realização na vida e no trabalho.

Rudge *et al.* (2017) trataram de compreender quais valores e expectativas motivam a geração Y na permanência no emprego. Por ser uma geração menos leal às organizações, observou-se que as principais influências de valores estão condicionadas a oportunidades de crescimento, ao bom ambiente de trabalho e aos aspectos emocionais.

Schaefer *et al.* (2017) investigaram a relação entre valores pessoais, atitude e intenção empreendedora, em estudantes de administração. Os estudos revelaram que os valores pessoais investigados influenciam positivamente nas atitudes, por sua vez, influenciam na intenção empreendedora dos estudantes, no sentido de criação de uma empresa ou numa definição pessoal de se tornar um empreendedor após o final do curso.

Os estudos de Souza *et al.* (2018) e Sousa, Silva e Pinto (2018) abordaram os valores sobre o comportamento do indivíduo. Souza *et al.* (2018) buscaram compreender o comportamento de empreendedores informais por meio das suas disposições valorativas subjacentes. Para os autores, o comportamento do empreendedor está associado às questões de sobrevivência, como ter uma vida tranquila, estabilidade pessoal e saúde, ter uma posição de comando e ser dono do próprio negócio. Por outro lado, Sousa, Silva e Pinto (2018) se concentraram em identificar a importância dos valores no comportamento profissional do secretariado. Os autores identificaram que, para esses profissionais, são características importantes: a capacidade de trabalhar em grupo, a autodeterminação elevada, o respeito pelo próximo e o meio-ambiente, o respeito às normas e aos códigos comuns, além do apreço por novidades e mudanças.

Gomes (2019) e Bizzaria *et al.* (2020) relacionaram os valores pessoais com o trabalho. O estudo de Gomes (2019) abordou a inter-relação entre os valores pessoais e os valores laborais com jovens universitários. O autor apontou que alguns valores importantes na vida de uma pessoa também são importantes no âmbito profissional, o que possibilitou evidenciar uma inter-relação positiva entre os construtos, com ressalvas em alguns aspectos dadas as características peculiares de cada teoria. Bizzaria *et al.* (2020) abordaram os valores pessoais com os significados associados ao trabalho em discentes de um curso de administração pública. Para os autores, os valores ligados à realização, ao sucesso e ao prestígio impactam positivamente no trabalho, reportando a ideia de que o trabalho é fonte de recompensa emocional e estima social.

O trabalho de Radons *et al.* (2020) analisou a influência dos valores pessoais na prontidão tecnológica e na intenção de continuidade de uso das tecnologias com discentes de uma instituição particular. Os resultados apontaram que os valores ligados à abertura à mudança impactam positivamente como fatores relevantes a

propensão de uso de tecnologias, já que os jovens são mais abertos a novas tecnologias e prezam pela inovação e por mudanças constantes.

Na evolução das teorias dos valores humanos básicos e das diversas pesquisas já realizadas até o momento, pode-se concluir que o estudo dos valores humanos representa um marco referencial no campo da psicologia e de áreas afins, corroborando na compreensão dos tipos de valores em que os indivíduos se baseiam, dadas suas ações e necessidades básicas.

Neste estudo foi considerada, para fins de aplicação de pesquisa, a escala de valores humanos de Schwartz (1992, 1994, 2006), que se apresenta como uma proposta universal de conteúdo e estrutura dos valores humanos, a partir da investigação empírica dos dez tipos motivacionais de valores nas relações estruturais entre eles, nos diversos aspectos da vida em sociedade.

2.2 Motivação

O termo *motivação* tem origem do latim “movere”, que significa mover. Na língua portuguesa, a motivação é tratada como o ato ou efeito de motivar; dar motivo, causa, razão, fim (FERREIRA, 1986). Segundo Armstrong e Taylor (2014), o conceito de motivação deriva de um motivo, da reação de se fazer algo, que direciona o comportamento. Para os autores, os indivíduos são motivados quando uma ação os leva a alcançar um objetivo que possibilitará satisfazer suas necessidades. Locke e Latham (2004) reforçam que a motivação se refere aos fatores internos que estimulam a ação, e aos fatores externos que podem agir como incentivos para a ação. A ideia de motivação está condicionada à capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

De acordo com Lütz *et al.* (2012), a compreensão da motivação humana tem sido foco de interesse em diversas áreas do conhecimento, porém, a maioria dos estudos concentram-se no campo da psicologia organizacional. Segundo os autores, para qualquer questão referente à motivação no universo organizacional, é preciso considerar as características que o trabalho assumiu ao longo da história, que vão desde a Escola Clássica de Administração, que introduziu a visão sobre motivação a partir da racionalização dos sistemas de trabalho, até a Escola das Relações Humanas, que reconheceu a importância das necessidades sociais na motivação.

Por ser um tema complexo, sua relevância reside na compreensão de explicar e prever o comportamento do indivíduo, uma vez que ela diz respeito aos objetivos e às atitudes subjacentes que dão origem à ação (MAYER; FABER; XU, 2007). Para entender essa complexidade, a partir da década de 50, diversas teorias motivacionais surgiram com o objetivo de explicar a motivação humana e a sua relação com o trabalho. Estas foram divididas em dois grupos chamados de teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo possuem como foco a identificação das necessidades humanas básicas e a compreensão do comportamento do indivíduo na busca pela satisfação de suas necessidades; e as teorias de processo buscam entender a motivação além das necessidades, sob o aspecto do pensamento cognitivo diante das etapas de processo que influenciam os indivíduos na tomada de decisão (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O quadro 6, a seguir, apresenta, de maneira sintética, as principais teorias motivacionais que apontam efetivamente a motivação do ser humano no trabalho.

Quadro 6 - Resumo das principais teorias motivacionais e suas contribuições

	Teorias	Autor(es)	Contribuição
Teoria de conteúdo	Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow (1954)	Identificou as principais necessidades dos seres humanos e as classificou numa escala ascendente de hierarquização.
	Teoria dos Dois Fatores (Motivação-Higiene)	Herzberg (1959)	A satisfação e a insatisfação no trabalho são oriundas de dois fatores: higiênicos (fatores extrínsecos) e motivacionais (fatores intrínsecos).
	Teoria X e Y	McGregor (1960)	O comportamento humano no trabalho está condicionado a uma concepção tradicional e pragmática (Teoria X), e na adequação das necessidades individuais com as da organização (Teoria Y).
	Teoria de Necessidades de McClelland	McClelland (1961,1963)	As necessidades humanas estão amparadas por três necessidades: poder, afiliação e realização. Cada necessidade se manifesta em diferentes graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada uma delas.
	Teoria ERG (<i>Existence, Relatedness, Growth</i>)	Alderfer (1969)	A teoria deriva das ideias de Maslow. O modelo ERG prevê a coexistência e ação simultânea de duas ou mais categorias de necessidades.
Teoria de processo	Teoria da Equidade	Adams (1961)	Identificou que, no ambiente de trabalho, existem comparações entre os empregados quanto às contribuições e às compensações recebidas.
	Teoria da Expectativa	Vroom (1964)	O processo motivacional deriva da inter-relação de três fatores cognitivos: expectativa, instrumentalidade e valência. O produto positivo desta equação indica uma perspectiva consciente que favorece os níveis de desempenho e a produtividade.

	Teoria da Autodeterminação	Deci e Ryan (1981)	A motivação humana está relacionada com as necessidades de competência, autonomia e no relacionamento social. O indivíduo pode ter motivações extrínsecas (externas) e intrínsecas (internas).
	Teoria do Estabelecimento de Metas	Locke e Latham (1990)	Os efeitos das metas conscientes são aspectos motivadores no desempenho da tarefa.

Fonte: Elaborado com base nos estudos de Deci e Ryan (2000), Locke e Latham (2004) e Pérez-Ramos (1990).

Embora se tenha mencionado algumas teorias motivacionais, o foco das teorias reside em explicar os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos por meio do exame criterioso de como estes respondem a determinadas ações e estímulos produzidos pelo ambiente externo (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001). Por ser um conceito complexo que deriva de um processo psicológico, outras teorias surgiram, destacando-se a teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008), que trata a motivação por meio de quatro necessidades emocionais básicas.

A teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008) defende que os indivíduos são guiados por quatro necessidades emocionais básicas ou unidades, que são fruto da nossa herança evolutiva humana: (i) adquirir, (ii) vínculo, (iii) compreender e (iv) defender. Segundo os autores, as quatro unidades estão subjacentes à motivação e o grau de satisfação de cada uma delas afeta diretamente as emoções e o comportamento.

O “adquirir” tem como necessidade a obtenção de bens escassos que aumentam a sensação de bem-estar, e os intangíveis, tais como o *status* social e as promoções (NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008). Segundo os autores, o adquirir é subjetivo, o indivíduo sempre compara o que tem com o que os outros têm, é insaciável, sempre quer mais.

O “vínculo” está relacionado com a interação entre indivíduos e grupos. Para Nohria, Groysberg e Lee (2008), o vínculo desperta no empregado o aumento da motivação, gerando o sentimento de orgulho por pertencer à organização. O “compreender” está ligado à necessidade do indivíduo de buscar sentido no mundo para o que faz. Os empregados são motivados por oportunidades desafiantes que lhes permitam crescer e aprender, e assim contribuir significativamente com algo para a sociedade (NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008).

O “defender” está associado àquilo que o indivíduo defende naturalmente. Nohria, Groysberg e Lee (2008) esclarecem que sua manifestação ocorre através de

comportamentos agressivos ou defensivos, promovendo a justiça na organização através de objetivos e intenções, o que permite aos empregados expressar suas ideias e opiniões.

Nohria, Groysberg e Lee (2008) enfatizam que as necessidades são independentes, não podendo ser ordenadas hierarquicamente ou substituídas uma pela outra. Para motivar totalmente os empregados, é necessário abordar todas elas (NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008). Segundo os autores, para cada uma das quatro necessidades emocionais que os empregados precisam cumprir, as empresas têm uma alavanca organizacional distinta para utilizar.

O quadro 7, a seguir, apresenta as necessidades com suas respectivas alavancas e a lista de ações específicas.

Quadro 7 - Como cumprir as direções que motivam os empregados

Direção	Alavanca primária	Ações
Adquirir	Sistema de recompensa	Diferenciar, de forma acentuada, os bons desempenhos dos médios e maus. Atribuir recompensas claramente ao desempenho. Pagar bem como os concorrentes.
Vínculo	Cultura	Promover a confiança mútua e a amizade entre colegas de trabalho. Colaboração e valorização de trabalho em equipe. Incentivar o compartilhamento de melhores práticas.
Compreender	<i>Design</i> do trabalho	Criar empregos que tenham papéis distintos e importantes na organização. Projetar trabalhos que sejam significativos e promovam um sentido de contribuição para a organização.
Defender	Gestão de processos e desempenho e alocação de recursos	Aumentar a transparência de todos os processos. Enfatizar a sua justiça. Desenvolver a confiança por ser justo e transparente na concessão de recompensas, atribuições e outras formas de reconhecimento.

Fonte: Nohria, Groysberg e Lee (2008, p. 82, tradução nossa).

Para os autores, a necessidade de adquirir é facilmente satisfeita pelo sistema de recompensas da organização, sendo capaz de distinguir os bons e os maus profissionais por meio do desempenho. No aspecto do vínculo, a maneira mais eficaz de satisfazê-la é gerando um forte senso de companheirismo, a fim de criar uma cultura que promova o trabalho em equipe, a colaboração, a abertura e a amizade. A necessidade de compreender é mais bem explicada por trabalhos que sejam significativos, interessantes e desafiadores. Por último, projetos de desempenho justos, confiáveis e transparentes ajudam os empregados a atender os seus desejos e a se defender (NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008).

Para Nohria, Groysberg e Lee (2008), os empregados consideram a importância do gestor na satisfação das quatro necessidades, como também nas políticas adotadas pela empresa. Nesse contexto, os empregados reconhecem o controle que o gerente possui diante dos processos e das políticas implementados pela empresa, de forma a poder atender as suas necessidades básicas.

Na conclusão, os autores defendem que os níveis de motivação dos empregados são influenciados por um sistema complexo de fatores gerenciais e organizacionais. Se considerar que uma força de trabalho motivada pode impulsionar o desempenho da empresa, então as ideias sobre o comportamento humano podem ajudar empresas e executivos a obterem o melhor de seus empregados, preenchendo suas necessidades mais fundamentais (NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008).

Acerca da perspectiva teórica dos autores, nas pesquisas de Santos (2016) e Marques (2016), a teoria permitiu explicar positivamente a influência da motivação no trabalho na amostra pesquisada. Santos (2016) destaca que a teoria foi capaz de explicar, de forma significativa, a variação da motivação no trabalho, como também validar o instrumento utilizado em sua pesquisa. Para Marques (2016), a teoria corrobora como uma alternativa para as empresas e os gestores avaliarem a motivação no trabalho. Figueirinha (2018) ressalta que a abordagem de Nohria, Groysberg e Lee (2008) permite identificar os fatores mais preponderantes na motivação dos funcionários, reforçando a importância desta na identificação da motivação no trabalho.

Lee e Raschke (2016) enfatizam que é difícil argumentar com evidências empíricas o que realmente motiva os funcionários no local de trabalho e reconhecem as limitações existentes de cada teoria. Para os autores, a teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008) é uma alternativa às teorias tradicionais por incorporar muitos elementos-chave de outras teorias relevantes no campo motivacional.

Na ótica dos estudos sobre motivação, é possível encontrar no contexto nacional e internacional, através de pesquisa bibliográfica nas bases *SPELL* e *Google Scholar*, com o título no documento “motivação” e “motivation”, nos últimos 5 anos, artigos que relacionam o estudo da motivação no contexto organizacional e sua relação com outros temas, conforme alguns exemplos expostos no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Resumo de pesquisas recentes sobre motivação

Temática do artigo	Autores	Objeto de análise	Metodologia
Motivação	Lopes <i>et al.</i> (2015)	Discentes de graduação	Exploratória, questionário.
Motivação	Salazar, Silva e Fantinel (2015)	Associação de voluntários.	Qualitativa, entrevista, análise de documentos.
Motivação e satisfação no trabalho	Ferreira (2016)	Trabalhadores de hospitais públicos	Qualitativa, descritiva, estudo de caso.
Motivação e satisfação no trabalho	Rožman, Treven, Čančer (2017)	Empregados de diferentes faixas etárias.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Motivação no trabalho voluntário	Pereira e Cavalcante (2018)	Grupo de voluntários no ramo esportivo.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Motivação no trabalho	Ribeiro, Passos e Pereira (2018)	Indivíduos portugueses.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Motivação no trabalho e comprometimento	Zonatto, Silva e Gonçalves (2018)	Colaboradores do setor industrial.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Motivação e satisfação no trabalho	Duarte, Teixeira e Sousa (2019)	Servidores de uma instituição federal de ensino.	Quantitativa, descritiva, questionário.
Motivação e aprendizagem organizacional	Garrido, Mendonça e Silveira (2019)	Representação sistêmica dos temas.	Qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica.
Motivação no trabalho	Tan e Rajah (2019)	Indústria 4.0.	Revisão bibliográfica.
Motivação no trabalho	Wolor <i>et al.</i> (2020)	Ambiente laboral.	Revisão bibliográfica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo da motivação no trabalho é um tema recorrente em pesquisas que tangenciam o comportamento do indivíduo no ambiente organizacional. Nesse aspecto, o conceito tem sido investigado sob diferentes aspectos, destacando-se os estudos de Lopes *et al.* (2015), Salazar, Silva e Fantinel (2015), Ferreira (2016), Rožman, Treven, Čančer (2017), Pereira e Cavalcante (2018), Ribeiro, Passos e Pereira (2018), Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), Duarte, Teixeira e Sousa (2019), Garrido, Mendonça e Silveira (2019), Tan e Rajah (2019) e Wolor *et al.* (2020).

Lopes *et al.* (2015) verificaram as diferenças de motivação entre alunos das instituições públicas e privadas. No estudo, constatou-se que não há diferenças expressivas de motivação entre os tipos de instituições. As diferenças estão relacionadas ao gênero, ao estágio no curso e à idade. A motivação varia tanto intrínseca como extrinsecamente, conforme o comportamento dos alunos.

Salazar, Silva e Fantinel (2015) objetivaram compreender as relações simbólicas que envolvem a motivação no trabalho voluntário. Segundo os autores, a compreensão da motivação para o trabalho voluntário é uma tarefa desafiadora,

complexa e particular, que se transforma conforme o contexto social. Os resultados indicaram que, na associação voluntária pesquisada, o trabalho é permeado por múltiplos simbolismos, como ajudar o próximo, divertir-se, entre outros. A motivação relaciona-se com o sentimento de fazer parte de algo ou de transformar o meio, desempenhando um papel importante na tarefa social.

Ferreira (2016), Rožman, Treven, Čančer (2017) e Duarte, Teixeira e Sousa (2019) abordaram a motivação e a satisfação no trabalho. Ferreira (2016) buscou conhecer como a motivação e a satisfação no trabalho são percebidas com servidores do segmento hospitalar. Os resultados apontaram que os empregados reconhecem que a motivação e a satisfação no trabalho podem ser alcançadas por meio de ações do gestor. Conhecer os anseios dos empregados segundo as teorias motivacionais e implementar estratégias que busquem atendê-los é fundamental para obter desempenho, crescimento pessoal e qualidade de vida. Rožman, Treven, Čančer (2017) investigaram as diferenças entre a motivação e a satisfação com empregados de diferentes faixas etárias no local de trabalho. Os achados da pesquisa mostraram que os empregados mais velhos possuem maior motivação devido à flexibilidade, ao respeito, ao bom relacionamento interpessoal e à possibilidade de trabalhar em seu próprio ritmo. Para os autores, a motivação e a satisfação mudam conforme os indivíduos envelhecem. Duarte, Teixeira e Sousa (2019) buscaram entender a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho com servidores de uma instituição federal de ensino. Os resultados apontaram para evidências empíricas na relação, na qual as hipóteses testadas confirmaram que as dimensões da motivação no serviço público (compromisso, compaixão e auto sacrifício), se relacionam positivamente com a satisfação no trabalho.

Pereira e Cavalcante (2018) buscaram identificar os fatores motivacionais presentes em voluntários participantes de eventos esportivos. Na pesquisa, foram observados que os fatores motivacionais mais relevantes possuem carácter intrínseco, como sentir-se importante em ajudar os outros, disposição em participar de eventos, conhecer novas pessoas, desenvolver potencialidades e a carreira; e os menos relevantes, de carácter extrínseco, respaldaram-se na aquisição de materiais e produtos licenciados, e em receber ingressos.

Ribeiro, Passos e Pereira (2018) avaliaram a motivação no trabalho com indivíduos portugueses, a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg. O estudo confirmou, através de hipóteses, que existe uma relação direta entre os fatores

higiênicos e motivacionais, com destaque para a motivação do colaborador, a definição da missão, o desenvolvimento pessoal/profissional e a satisfação do colaborador, com exceção das variáveis relacionadas às atividades de acolhimento/formação e à partilha de resultados.

Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) averiguaram a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional com colaboradores do setor industrial. Os achados da pesquisa demonstraram que os diferentes tipos de motivação presentes nos colaboradores exercem influência sobre o comprometimento em circunstâncias distintas, sugerindo que os colaboradores reagem muito em razão de sua percepção no ambiente de trabalho dadas suas diferenças de faixa etária, gênero e escolaridade.

Garrido, Mendonça e Silveira (2019) exploraram as principais causalidades entre a motivação e a aprendizagem no contexto organizacional. Partindo de um mapa sistêmico, incluindo as principais variáveis associadas na relação entre os fenômenos e a forma como estes impactam na produtividade do trabalho e no desempenho das organizações, constatou-se que a aprendizagem possui uma relação positiva com o desempenho, tendo a motivação intrínseca como elemento que sustenta esse compromisso, dado o interesse, o esforço e o compromisso em aprender.

Tan e Rajah (2019) concentraram o estudo da motivação no atual contexto industrial. Segundo os autores, estudos demonstraram que as transformações tecnológicas vêm diversificando o ambiente de trabalho, tornando os indivíduos mais dependentes da tecnologia. Como o sucesso da organização só é atingível se ela permitir a transformação, motivar o indivíduo sob essa nova ótica requer um redesenho no trabalho, uma revisão de suas variáveis e referências, a fim de lidar com um conjunto de novos requisitos e expectativas no trabalho.

Wolor *et al.* (2020) objetivaram ampliar as percepções sobre como manter motivados os empregados trabalhando em condições perigosas em meio à pandemia do Covid-19. Os resultados da pesquisa apontaram que a motivação pode ser mantida através do trabalho em casa e em turnos de trabalho programados. O trabalho virtual, além de ser um facilitador, desperta a sensação de segurança nos empregados. O estabelecimento de políticas no apoio à segurança e à proteção dos empregados deve ser visto como uma alternativa na continuação das operações no trabalho.

Diante da relevância do estudo da motivação como elemento capaz de influenciar o rendimento do indivíduo no ambiente organizacional, neste estudo, foram

consideradas, para fins de aplicação de pesquisa, questões baseadas a partir da teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008).

2.3 Desempenho

O estudo do desempenho é um tema de grande relevância tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Para as organizações, o desempenho representa obtenção de resultados organizacionais e vantagem competitiva. Para os indivíduos, o desempenho promove o desenvolvimento de carreira, gera sentimentos de satisfação no cumprimento da tarefa, além de ser um meio para a obtenção de recompensas (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Na literatura científica, os estudos relacionados ao desempenho estão, em sua maioria, direcionados à avaliação de desempenho das organizações (BRITO; OLIVEIRA, 2016; COELHO JÚNIOR *et al.* 2010; LUGOBONI *et al.* 2014). De acordo com Lugoboni *et al.* (2014), com a evolução dos modelos organizacionais ao longo das últimas décadas, os sistemas de medição se alteraram, diminuindo o foco na dimensão financeira e ganhando características como ferramentas de diagnósticos pautadas, por exemplo, nas relações de causa-efeito, na avaliação do capital intelectual e na sustentabilidade, influenciando nas ações dos empregados e no desenvolvimento do aprendizado organizacional. Apesar da importância dos métodos de avaliação para as organizações, nos últimos anos o estudo do desempenho tem se concentrado em descrever sua natureza multidimensional (BENDASSOLLI, 2012; FOGAÇA *et al.* 2018; KOOPMANS *et al.*, 2011; SONNENTAG; FRESE, 2002).

O principal pressuposto é que o desempenho é um construto comportamental voltado para uma ação ou um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribui para se alcançar objetivos organizacionais relevantes, com diferentes abordagens e implicações na literatura. Nesse contexto, o desempenho não pode ser tratado apenas como uma medida global determinada por um conjunto de ações, mas refletir ações sobre outras pessoas, no comportamento do indivíduo, na tarefa e na organização (BENDASSOLLI, 2012).

Na sustentação da teoria, Borman e Motowidlo (1993) entendem que o desempenho pode ser definido sob duas dimensões: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O desempenho de tarefa refere-se à proficiência do indivíduo em realizar atividades que contribuem para o 'núcleo técnico' da organização. Já o

desempenho contextual refere-se às atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual as metas organizacionais são perseguidas.

Para Sonnentag e Frese (2002), existem três pressupostos básicos que diferenciam o desempenho de tarefa e o desempenho contextual: (i) as atividades relevantes ao desempenho de tarefa variam de acordo com o trabalho, enquanto aquelas relacionadas ao desempenho contextual são relativamente semelhantes, independentemente do cargo ou da organização; (ii) o desempenho de tarefa está relacionado às habilidades, enquanto o desempenho contextual está relacionado aos aspectos de personalidade e motivação e (iii) o desempenho de tarefa possui caráter prescritivo, enquanto o desempenho contextual é mais flexível e menos estrito.

Na distinção entre as dimensões, Bendassolli e Malvezzi (2013) apresentaram as principais características do desempenho de tarefa e do desempenho contextual, conforme o quadro 9, a seguir.

Quadro 9 - Desempenho de tarefa e desempenho contextual

Desempenho de tarefa	Desempenho contextual
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação. • Contribuição direta com a tarefa. • Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou função). • Desempenho de habilidades cognitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização. • Contribuição indireta com a tarefa. • Comportamentos extrapapel (espontâneos e emergentes). • Dependência de habilidades emocionais e volitivas.

Fonte: Bendassolli e Malvezzi (2013, p. 62).

No nível geral, o desempenho pode se diferenciar sob três perspectivas diferentes quando investigado empiricamente: (i) a perspectiva individual; (ii) a perspectiva situacional ou contextual e (iii) a perspectiva da regulamentação do desempenho (SONNENTAG; FRESE, 2002). Para os autores, essas perspectivas não são mutualmente exclusivas, mas permitem que se avalie o desempenho sob diversos aspectos, conforme sintetizado no quadro 10, a seguir.

Quadro 10 - Visão geral das perspectivas sobre o desempenho

Perspectiva	Perspectiva individual	Perspectiva situacional ou contextual	Perspectiva da regulação do desempenho
Questão central	Quais indivíduos têm o melhor desempenho?	Em quais situações os indivíduos têm o melhor desempenho?	Como é o processo de desempenho? O que acontece quando alguém está “desempenhando”?
Suposições básicas e descobertas	Habilidade cognitiva, motivação e personalidade, experiência profissional.	Características do trabalho, fatores estressantes, restrições situacionais.	Fatores do processo de ação, níveis de hierarquia adequados.
Implicações práticas para melhoria do desempenho	Treinamento, seleção de pessoal, exposição a experiências específicas.	Formas de trabalhar (<i>Design</i>)	Definição de metas, intervenções de <i>feedbacks</i> , modificação comportamental, melhoria do processo de ação, treinamento, <i>Design</i> do trabalho.

Fonte: Sonnentag e Frese (2002, p. 9, tradução nossa).

A primeira perspectiva trata do desempenho individual e diz respeito aos atributos pessoais ou profissionais que facilitam o bom desempenho, como a capacidade mental, o grau de conhecimento da tarefa e os traços de personalidade. A segunda perspectiva é denominada de situacional ou contextual e o foco está nos aspectos presentes no ambiente de trabalho, capazes de facilitar ou impedir o bom desempenho, como as características do trabalho, o papel dos agentes estressores e as restrições situacionais. A terceira perspectiva trata sobre a regulação do desempenho e tem como foco analisar os processos envolvidos na manutenção do desempenho, tais como a intervenção por meio de *feedbacks*, definição de metas e melhoria nos processos de ação (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Na análise das perspectivas, Sonnentag e Frese (2002) apresentam diferentes linhas de pesquisa sobre a temática do desempenho no trabalho. Para Coelho Júnior (2011), a combinação de duas ou mais perspectivas é um fato frequente entre pesquisadores, embora a literatura evidencie que a integração entre as três perspectivas seja necessária. Segundo o autor, a ação de desempenhar não remete apenas aos fatores de ordem individual, mas também aos fatores relacionados à tarefa e ao contexto que devem ser considerados em todas as etapas da gestão do desempenho, assim como diferenciar os tipos existentes de desempenho.

2.3.1 Principais modelos teóricos sobre o desempenho no trabalho

Na temática dos estudos sobre o desempenho, Koopmans *et al.* (2011) esclarecem que existe uma grande quantidade de pesquisas em diversas áreas e com diferentes abordagens. Na revisão dos principais modelos teóricos, Bendassolli (2012) propôs uma estrutura conceitual, apresentando os seus respectivos elementos, conforme o quadro 11, a seguir.

Quadro 11 - Modelos teóricos sobre o desempenho no trabalho

Autores	Proposta	Principais elementos
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios: <ul style="list-style-type: none"> - Estágio de transição; - Estágio de manutenção. As dimensões propostas pelo autor são: <ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos orientados para tarefa; - Comportamentos interpessoais; - Comportamento de indisponibilidade; - Comportamentos destrutivos.
Campbell(1990); Campbell <i>et al.</i> (1993); Campbell <i>et al.</i> (1996)	Taxonomia de componentes do desenvolvimento e seus determinantes	<u>Três determinantes do desempenho:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento declarativo; - Conhecimentos e habilidades procedimentais; - Motivação. <u>Desempenho constituído por oito componentes:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Proficiência em tarefas específicas ao cargo; - Proficiência em tarefas não específicas ao cargo; - Comunicação oral e escrita; - Demonstração de esforço; - Manutenção da disciplina pessoal; - Facilitação para pares e desempenho de equipe; - Supervisão e liderança; - Gestão.
Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	<u>Desempenho de tarefa:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuição para o <i>core</i> técnico do cargo. <u>Desempenho contextual:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Persistência e esforço na realização de tarefas; - Realizar tarefas voluntariamente, extra papel; - Seguir regras e procedimento; - Ajudar a cooperar com os outros; - Apoiar e defender os objetivos organizacionais.
Frese e Zapf (1994); Roe (1999); Frese e Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	O desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência: <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de objetivos; - Busca de informação; - Planejamento; - Monitoramento; - <i>Feedback</i>; Desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativas pessoal, a qual é composta por três facetas: <ul style="list-style-type: none"> - Autoiniciativa; - Proatividade; - Persistência.

Pulakos <i>et al.</i> (2000); Pulakos <i>et al.</i> (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)	Desempenho adaptativo	O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões: - Lidar com emergências ou situações de crise; - Lidar com <i>stress</i> no trabalho; - Resolver problemas criativamente; - Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; - Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho; - Demonstrar adaptabilidade interpessoal; - Demonstrar adaptabilidade cultural; - Demonstrar adaptabilidade física.
Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005)	Desempenho episódico	Episódicos de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos: - Nível de recursos cognitivos e sua alocação; - Demandas de atenção relacionadas à tarefa; - Autorregulação de atenção; - Recursos regulatório; - <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção; - Questões afetivas.

Fonte: Bendassolli (2012, p. 174-175).

O modelo de Murphy (1989) destaca a natureza dinâmica do desempenho, variando em estágios de transição - as novas tarefas e funções exigem aprendizagem; e em estágios de manutenção - a tarefa já é familiar e foi bem aprendida.

No modelo de Campbell (1990), o desempenho corresponde a um comportamento ou uma ação relevante para os objetivos organizacionais (BENDASSOLLI, 2012). Segundo Bendassolli (2012), a taxonomia desse modelo integra os determinantes do desempenho: conhecimento declarativo (“o que fazer”), conhecimentos e habilidades procedimentais (“como fazer”) e a motivação (“quando e por que fazer”); e oito dimensões (componentes), categorias distinguíveis de coisas que se espera que os outros façam em um cargo ou ocupação.

O modelo de Borman e Motowidlo (1993), citado anteriormente, faz uma distinção do desempenho em duas dimensões: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O desempenho de tarefa está ligado à proficiência com que o indivíduo realiza as tarefas esperadas de seu papel no trabalho no cargo; e o desempenho contextual ajuda e coopera com os demais na organização para que as tarefas sejam cumpridas, além de executar as atividades que não fazem parte da tarefa (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993; 1997).

No modelo de Frese e Zapf (1994), o desempenho é um processo ativo. De acordo com Bendassolli (2012), o modelo postula que os seres humanos são seres de ação, e a ação é sempre direcionada por um objetivo; o sujeito da ação é um sujeito intencional que se regula em busca do objetivo.

O modelo de Pulakos *et al.* (2000) trata o desempenho como adaptativo. Segundo Bendassolli (2012), o indivíduo deve adaptar o seu desempenho nas situações de trabalho, nas mudanças tecnológicas e nas relacionadas à globalização.

O modelo de Beal *et al.* (2005), contempla o desempenho episódico, postulando o conceito de desempenho como uma progressão temporal das atividades de trabalho de um indivíduo ao longo do dia, em função dos episódios específicos. O elemento principal do modelo é a alocação de recursos cognitivos: as habilidades cognitivas gerais, os conhecimentos relacionados à tarefa e o fator “consciência” do modelo de personalidade de cinco fatores (BENDASSOLLI, 2012).

À luz dos estudos já realizados por Bendassolli (2012), percebe-se a existência de diversos modelos teóricos acerca de desempenho. Dentro dessa perspectiva, é possível encontrar, no contexto nacional e internacional, através de pesquisa bibliográfica nas bases *SciELO*, *SPELL* e *Google Scholar*, com o título no documento “desempenho individual” e “individual performance”, nos últimos 8 anos, artigos sobre o estudo do desempenho individual no trabalho e sua relação com outros temas, conforme alguns exemplos expostos no quadro 12, a seguir.

Quadro 12 - Resumo de pesquisas recentes sobre desempenho

Temática do artigo	Autores	Objeto de análise	Metodologia
Desempenho individual e variáveis psicológicas	Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011)	Funcionários de uma empresa pública de pesquisas agropecuárias	Questionário.
Desempenho individual	Brandão e Jordão (2012)	Gestores públicos portugueses.	Qualitativa, estudo de caso, entrevista semiestruturada.
Desempenho no individual no trabalho e comprometimento	Reis Neto <i>et al.</i> (2012)	Equipe de vendas de uma pequena empresa de varejo.	Quantitativa e qualitativa, descritiva, questionário.
Desempenho individual no trabalho	Koopmans <i>et al.</i> (2013)	Trabalhadores holandeses.	Revisão da literatura, estudo piloto e principal, questionário.
Desempenho individual no trabalho	Gabini e Salessi (2016)	Trabalhadores argentinos de diversos ramos de atividade.	Estudo piloto e principal, questionário.
Desempenho no individual no trabalho	Burigo e Tosta (2017)	Servidores técnico-administrativos em educação de uma universidade pública.	Pesquisa bibliográfica e documental.
Desempenho no individual no trabalho	Fogaça <i>et al.</i> (2018)	Periódicos internacionais de Administração e Psicologia.	Estudo bibliométrico.
Desempenho no individual no trabalho e aprendizagem	Xiang, Chen e Liu (2018)	Gerentes de empresas e colegas do programa de MBA chinês.	Quantitativa, questionário.

Desempenho no individual no trabalho	Klein <i>et al.</i> (2019)	Servidores técnico - administrativos de uma universidade pública.	Quantitativa, questionário.
Desempenho no individual no trabalho	Rodriguez-Marulanda e Lechuga-Cardozo (2019)	Docentes e gerentes de uma instituição universitária.	Quantitativa, estudo de caso, descritiva, questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tentativa de explorar o conceito do desempenho individual no trabalho, destacam-se os estudos de Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011), Brandão e Jordão (2012), Reis Neto *et al.* (2012), Koopmans *et al.* (2013), Gabini e Salessi (2016), Burigo e Tosta (2017), Fogaça *et al.* (2018), Xiang, Chen e Liu (2018), Klein *et al.* (2019) e Rodriguez-Marulanda e Lechuga-Cardozo (2019).

Coelho Júnior e Borges-Andrade (2011) investigaram as relações entre as variáveis psicológicas de nível individual e de contexto na predição de desempenho individual com funcionários de uma empresa pública de pesquisas agropecuárias. Investigou-se o efeito da satisfação no trabalho e do suporte à aprendizagem na predição de desempenho no trabalho. Os resultados da pesquisa confirmaram a relação proposta, evidenciando a variância de desempenho por distintos preditores de nível individual e de contexto.

Brandão e Jordão (2012) focaram em identificar o desempenho individual de gestores públicos portugueses do setor de educação diante de comportamentos de desempenho de tarefa e desempenho contextual. Na pesquisa, constatou-se que os participantes reconhecem a natureza multidimensional do desempenho individual do gestor mais diferenciada no nível de tarefa, embora haja comportamentos que contribuam para a construção de um ambiente organizacional, psicológico e social positivo.

Reis Neto *et al.* (2012) analisaram as relações de desempenho individual e o comprometimento com uma equipe de varejo. Na avaliação do desempenho dos vendedores, conjugaram-se três indicadores de desempenho consistentes com a política da empresa: avaliação do gerente, volume de vendas e autoavaliação. Os resultados apontaram que o desempenho dos vendedores comprometidos foi mais bem avaliado que o dos não comprometidos.

Posterior aos estudos de Koopmans *et al.* (2011), que identificaram, através de revisão de literatura, uma estrutura conceitual heurística do indivíduo no desempenho do trabalho com quatro dimensões (desempenho de tarefa, desempenho contextual,

desempenho adaptativo e comportamento contraproducente), Koopmans *et al.* (2013) elaboraram um instrumento para medir o desempenho individual no trabalho com trabalhadores holandeses de diversos setores. Os resultados possibilitaram identificar e validar um instrumento genérico e tridimensional - *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ), a respeito do desempenho no trabalho com 18 itens, sendo o desempenho de tarefa com 5 itens, o desempenho contextual com 8 itens e o comportamento contraproducente com 5 itens.

Gabini e Salessi (2016) realizaram um estudo para analisar as propriedades psicométricas da escala de desempenho no trabalho de Koopmans *et al.* (2013) com trabalhadores argentinos de diversos ramos de atividade. Os achados do estudo permitiram validar a versão argentina do instrumento com 13 itens, sendo o desempenho de tarefa com 5 itens, o desempenho contextual com 4 itens e o comportamento contraproducente com 4 itens.

Burigo e Tosta (2017) analisaram os fatores que interferem no desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, ocupantes do cargo de administrador. Pode-se constatar pelos resultados que os fatores resultam de características individuais dos servidores, relacionados à tarefa e ao contexto de atuação, que impactam no desempenho de forma positiva ou negativa.

Fogaça *et al.* (2018) realizaram um estudo bibliométrico sobre o desempenho individual nas principais revistas de gestão e psicologia entre os anos de 2006 a 2015. O estudo apresentou um mapa dos principais focos de pesquisas sobre desempenho individual, e os resultados demonstraram a importância do tema em estudos organizacionais, especialmente em entender quais fatores contribuem para o aumento no desempenho no trabalho.

Xiang, Chen e Liu (2018) exploraram a relação entre a aprendizagem da equipe e o desempenho individual, e o efeito mediador da reflexão individual sobre tais relações. A pesquisa foi aplicada com gerentes de empresas e colegas do programa de MBA chinês. Os resultados indicaram que a reflexão individual desempenha um papel mediador na relação entre a aprendizagem da equipe e o desempenho. Para os autores, os funcionários percebem melhor o aprendizado quando possuem maior segurança psicológica, o que facilita o aprendizado e o desempenho individual.

Klein *et al.* (2019) verificaram a percepção de servidores de uma universidade pública em relação ao processo de avaliação de desempenho utilizado. Os resultados apontaram a presença de alguns fatores críticos no desempenho que necessitam ser

revistos, como a definição clara dos objetivos da instituição, a preparação e capacitação dos servidores, maior envolvimento entre os servidores e suas chefias.

Rodriguez-Marulanda e Lechuga-Cardozo (2019) avaliaram o desempenho no trabalho com docentes e gerentes de uma instituição universitária. Os resultados permitiram identificar que os níveis de desempenho dos gerentes são mais perceptíveis que os dos docentes diante de fatores como produção, responsabilidade, capacidade de liderança, conhecimento e identidade do trabalho. A falta de comunicação interna foi evidenciada como elemento preocupante entre os docentes devido ao processo de *feedback* ser fracassado.

Considerando a importância do desempenho individual no trabalho e suas características comportamentais e atitudes que corroboram para os resultados no ambiente de trabalho, neste estudo, foram consideradas, para fins de aplicação de pesquisa, as questões de percepção de desempenho pertencentes ao instrumento de Araújo (2014), e que fazem parte do instrumento desenvolvido por Reis Neto *et al.* (2012), adaptadas com base nos estudos de Borman e Motowidlo (1997) e Brief e Motowidlo (1986).

2.4 Recompensas

A prática de recompensar os indivíduos pelo seu trabalho é um tema de destaque e, ao mesmo tempo, um desafio no campo da gestão de pessoas. O destaque reside na necessidade de alinhar-se com os objetivos da empresa (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008); o desafio está na implementação de um bom sistema capaz de assegurar altos níveis de eficiência e o abandono de velhos sistemas burocráticos que causam baixa produtividade (RITO, 2006).

Para Câmara (2006), os sistemas de recompensas são instrumentos alinhados com a estratégia da organização, de forma material e imaterial, que constituem a contribuição prestada pelo funcionário aos resultados da empresa por meio de seu desempenho. Segundo o autor, os sistemas devem ter o propósito de recompensar o desempenho do indivíduo na empresa dado o seu esforço e comportamento desejado.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam que os sistemas de recompensas possuem diferentes formas de se recompensar, que se complementam e se alinham em razão de atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Para ele ser eficaz, é necessário que haja alinhamento com os objetivos da empresa,

fomentação de ações e comportamentos, além de ser bem aceito e compreendido pelos funcionários (CÂMARA, 2006).

De acordo com Câmara (2006), os fatores-chave de um sistema de recompensas devem conter as seguintes características: harmonia entre seus componentes; integração com os objetivos estratégicos da organização; existência de componentes materiais e imateriais; atribuições ligadas ao desempenho e à contribuição do empregado para os resultados da organização; e ser fonte de produtividade de forma a influenciar a atuação dos empregados.

No sistema de recompensas, segundo Armstrong (2009), a gestão de recompensas deve contemplar certos requisitos como: remunerar os indivíduos de acordo com o seu valor; alinhar as práticas de remuneração com os objetivos dos negócios e o valor do empregado e suas necessidades; praticar uma remuneração adequada aos empregados de forma a transmitir uma mensagem positiva da organização sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados; promover a atração e retenção de indivíduos qualificados conforme os interesses da organização; fortalecer o comprometimento e o engajamento dos indivíduos; desenvolver uma cultura de desempenho e operar um sistema de recompensas justo, igualitário e transparente a todos os empregados. Segundo o autor, o gerenciamento de recompensas contribui para a produção de valor do empregado, proporcionando recompensas à sua contribuição como indivíduo.

Jensen, McMullen e Stark (2007) observam que existe uma necessidade latente no que diz respeito à educação e à conscientização dos administradores sobre como se deve remunerar com maior eficácia os funcionários, de modo que os objetivos organizacionais sejam efetivamente alcançados. Para os autores, o sistema de recompensas deve caminhar junto com a estratégia de negócios da empresa, a fim de estabelecer critérios corretos e consistentes. Porém, observa-se que a maioria das organizações trabalham a remuneração sob duas perspectivas: (i) fazem o que a maioria realiza, ou seja, permanecem no básico quando o assunto é a administração de recursos humanos e (ii) buscam se posicionar de maneira diferente dos concorrentes em fazer algo novo, a realizar ações ou programas que estejam alinhados às estratégias do negócio (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007).

Na busca por um programa bem-sucedido de remuneração, as organizações devem atentar-se para o seguinte aspecto: remunerar as quantias certas às pessoas certas por terem feito as coisas certas (JENSEN; MCMULLEN; STARK, 2007). Para

isso, as organizações precisam determinar o valor correto dos funcionários, de acordo com os diferentes graus de importância para, então, recompensá-los adequadamente.

A remuneração, segundo Dutra (2002), é a contrapartida financeira de um trabalho realizado pelo indivíduo, representado na sua forma monetária, caracterizada como remuneração direta ou como um conjunto de benefícios que o indivíduo recebe por prestar um serviço complementar à remuneração direta, como assistência médica, seguros etc., denominado de remuneração indireta ou variável. Para o autor, a remuneração é um elemento importante do sistema de recompensas, sendo percebida nas organizações como uma fonte de troca determinada pelo cargo exercido, habilidades possuídas ou competências exigidas e entregues pelos seus trabalhadores.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), as formas de remuneração são muitas e, nos últimos anos, elas vêm crescendo em razão da necessidade de se aumentar o vínculo entre as empresas e os funcionários. Como forma de se remunerar, os autores citam: a remuneração funcional (tradicional), os benefícios (salário indireto), a remuneração variável (desempenho profissional), a remuneração por habilidades ou competências, a previdência complementar, a participação acionária e os incentivos especiais (prêmios, gratificações etc.).

De acordo com Rodrigues (2006), a gestão da remuneração tem se traduzido como instrumentos que viabilizam ações estratégicas em toda a organização, compondo uma estrutura que permite alinhar os recursos humanos com os objetivos estratégicos da empresa. Nesse contexto, Lima (2009) salienta que a gestão da remuneração pode ser identificada sob os seguintes eixos: remuneração funcional, remuneração variável e benefícios.

A remuneração funcional ou tradicional tem como base a consolidação dos planos de cargos e salários, sendo determinada pela função e ajustada de acordo com o mercado (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004; RODRIGUES, 2006; LIMA, 2009). A remuneração em dinheiro ou espécie é representada pelo salário-base e corresponde ao serviço regular e periódico prestado pelo empregado (CÂMARA, 2006), baseado na mensuração do valor do cargo e do valor pago pelo mercado (RODRIGUES, 2006).

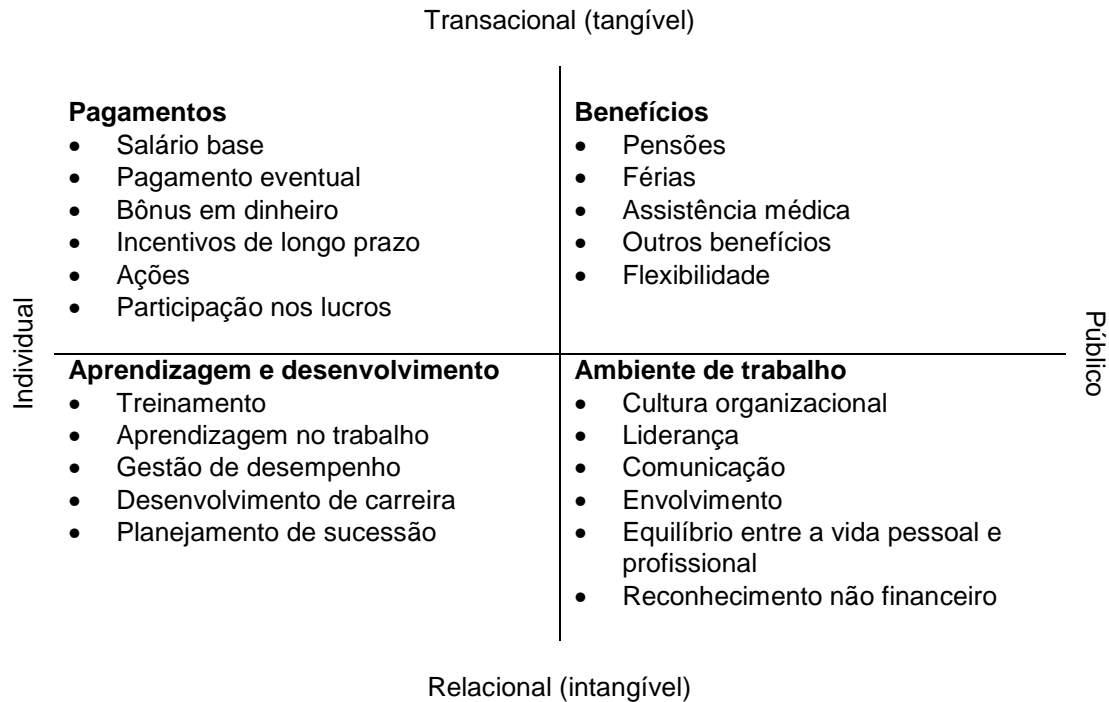
A remuneração variável é a parcela vinculada ao desempenho profissional, associada aos objetivos estabelecidos pela organização mediante o cumprimento das metas pelo empregado (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004; CÂMARA, 2006). A

prática de remuneração pode variar no curto prazo, através da participação nos lucros e resultados ou no longo prazo, com programas bônus-meta (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004; RODRIGUES, 2006).

Os benefícios, também conhecidos como salário indireto, representam uma fonte de vantagem para o empregado diante de suas necessidades e preferências (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Entre os benefícios concedidos pelo empregador ao empregado estão gratificações, seguro de vida, assistência odontológica e médica, cesta básica, transporte, clube, academias etc. (GHENO; BERLITZ, 2011). Theotônio, Reis Neto e Lopes (2013) acrescentam que os benefícios podem ser classificados em monetários ou não monetários, por fazerem parte da remuneração indireta, constituem um dos elementos junto às recompensas diretas, compondo o programa de recompensas totais.

No planejamento das recompensas totais, Armstrong e Taylor (2014) destacam o modelo de recompensas de Tower Perrin, frequentemente utilizado (figura 4), que tem como característica apresentar a distinção entre as recompensas em transacionais (tangíveis) e relacionais (intangíveis).

As recompensas transacionais (quadrante superior) são de natureza financeira e identificam os pagamentos (salários, incentivos etc.) que são atribuídos de forma individual aos colaboradores, e os benefícios (pensões, férias, assistência saúde etc.), que são atribuídos a todos os colaboradores da organização. Nas recompensas relacionais (quadrante inferior), as recompensas são de natureza não financeira e estão disponíveis aos colaboradores, como as iniciativas de aprendizagem e desenvolvimento (treinamento, gestão de desempenho etc.), e os presentes no ambiente de trabalho (cultura organizacional, liderança, comunicação etc.) (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Figura 4 - Modelo das recompensas totais

Fonte: Armstrong e Taylor (2014, p. 400, tradução nossa).

Para Armstrong e Taylor (2014), o modelo de Tower Perrin contempla um sistema de recompensas com processos inter-relacionados e práticas de recompensas financeiras e não financeiras que combinam em uma abordagem de recompensa total, que garante que a gestão de recompensas seja realizada para o benefício da organização e dos indivíduos que nela trabalham.

As recompensas financeiras consistem no pagamento baseado no trabalho, na remuneração que oferece recompensas dadas à contribuição do indivíduo e nos incentivos financeiros que promovem o desempenho e atraem os empregados. Em contrapartida, as recompensas não financeiras focam nas necessidades que os empregados têm, de vários graus, como o reconhecimento, os projetos gratificantes, o crescimento pessoal e as condições de trabalho aceitáveis (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

No aspecto das recompensas não financeiras, Nelson (2014) destaca a importância do reconhecimento no trabalho para a melhoria do desempenho. A demonstração de reconhecimento faz com que o empregado dê o melhor de si, contribuindo para os resultados na empresa. O autor destaca o reconhecimento como a reação de um indivíduo no resultado ou no comportamento que se espera de alguém, existindo três maneiras de se expressar o reconhecimento: i) formal, que são

as premiações por tempo de serviço ou o destaque do funcionário no mês; ii) informal, que são os gestos de agradecimento por um comportamento desejado ou uma meta alcançada; e iii) o diário, que são palavras de agradecimento em retribuição ao desempenho positivo de equipes. O momento ideal para reconhecê-lo é imediatamente após o empregado ter atingido ou superado uma meta, ou enquanto ele está se esforçando para alcançá-la (NELSON, 2014).

Sob a ótica dos estudos de recompensas, é possível encontrar, no contexto nacional e internacional, através de pesquisa bibliográfica nas bases *SPELL* e *SciELO*, nos últimos 5 anos, com o título no documento “recompensas” e “rewards”, artigos que relacionam o conceito no contexto organizacional em diferentes aspectos, conforme alguns exemplos expostos no quadro 13, a seguir.

Quadro 13 - Resumo de pesquisas recentes sobre recompensas

Temática do artigo	Autores	Objeto de análise	Metodologia
Recompensas	Adebisi e Oladipo (2015)	Colaboradores de uma universidade particular nigeriana.	Pesquisa de campo, questionário.
Recompensas e remuneração	Gonçalves, Corrêa e Santos (2016)	Publicações científicas entre os anos de 2004 a 2014.	Estudo bibliométrico. Quantitativo.
Recompensas e inovação	Marx, Soares e Barros (2016)	Especialistas, consultores/acadêmicos em gestão de recursos humanos e em sistemas de recompensas.	Qualitativa, pesquisa de campo, entrevista.
Recompensas estratégicas	Franco <i>et al.</i> (2017)	Servidores públicos da administração pública	Revisão bibliográfica.
Recompensas	Nonaka, Reis Neto e Togashi (2017)	Recompensas não financeiras e programas de reconhecimento.	Revisão de literatura.
Recompensas e desempenho	Sethunga e Perera (2018)	Profissionais da área de TI.	Quantitativa, pesquisa <i>on-line</i> .
Recompensas e desempenho	Beuren, Pamplona e Leite (2020)	Executivos e acionistas brasileiros.	Pesquisa documental.
Recompensas	Vaz <i>et al.</i> (2020)	Sistema de controle gerencial.	Qualitativo, estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na contribuição dos estudos de recompensas para as organizações e os indivíduos, destacam-se os estudos de Adebisi e Oladipo (2015), Gonçalves, Corrêa e Santos (2016), Marx, Soares e Barros (2016), Franco *et al.* (2017), Nonaka, Reis Neto e Togashi (2017), Sethunga e Perera (2018), Beuren, Pamplona e Leite (2020) e Vaz *et al.* (2020).

Adebisi e Oladipo (2015) avaliaram o sistema de recompensas como estratégia para melhorar a produtividade com colaboradores de uma universidade particular na Nigéria. Os resultados mostraram que os empregados gostariam de um sistema de recompensas promocional, ao invés de recompensas financeiras. Por sua vez, o reconhecimento foi apontado como um dos principais fatores de recompensa, já que tem relação significativa com a produtividade dos empregados.

Gonçalves, Corrêa e Santos (2016) buscaram explicitar as publicações referentes ao tema sistema de remuneração e recompensas entre os anos de 2004-2014. Como objeto de pesquisa, foram relacionados teses, dissertações e artigos. A pesquisa destaca no decênio uma desaceleração de publicações sobre o tema nos últimos anos, especialmente no contexto nacional. Dentre as publicações, são observadas discussões com diversos temas, entre elas, sua relação com o desempenho.

Marx, Soares e Barros (2016) discutiram as variáveis-chave a serem consideradas no contexto organizacional ao se projetarem sistemas de recompensas na inovação de produtos. Na pesquisa realizada com especialistas e consultores de grandes empresas industriais privadas, constatou-se que pouco conhecimento tem sido acumulado na projeção de sistemas de recompensas com foco na inovação. O estudo ressalta a construção de um quadro de referência das principais variáveis baseado na literatura e em práticas isoladas de recompensa, o que pode auxiliar na condução de projetos de recompensas vinculadas ao desempenho em inovação.

Franco *et al.* (2017) analisaram o impacto do modelo de remuneração praticado na Administração Pública no desempenho e na decisão dos servidores públicos. O estudo abordou, especificamente, a remuneração variável que integra a administração pública gerencial baseada nas práticas modernas de administração. Na revisão bibliográfica, os resultados apontaram que a remuneração variável por desempenho apresenta resultados limitados e, às vezes, negativo. Esse tipo de remuneração não muda a atitude do servidor público, impacta apenas em determinadas atividades e por tempo limitado. Os incentivos verbais são mais significativos que os monetários, principalmente quando há *feedback*.

Nonaka, Reis Neto e Togashi (2017) buscaram identificar convergências das recompensas não financeiras nos programas de reconhecimento. Os resultados demonstraram o risco de se implementar este tipo de sistema sem considerar o sistema como um todo e os fatores culturais e da organização. O desequilíbrio na

implementação pode provocar a perda de interesse dos empregados, bem como contribuir na formação de um ambiente negativo.

Sethunga e Perera (2018) pesquisaram a relação entre as recompensas por desempenho e a rotatividade de empregados da área de TI. Para os autores, nem todos os sistemas de recompensas são eficazes; identificar as recompensas apropriadas ajuda a minimizar a rotatividade. Os resultados revelaram que remunerar os empregados-chave, ter um ciclo de recompensas por desempenho semestral e fornecer recompensas monetárias sustentáveis são ações importantes para reduzir a rotatividade. Por outro lado, identificar a intenção do empregado antes de atribuir recompensas não financeiras como nos programas de treinamento, é necessário, a fim de se fazer retorno do investimento.

Beuren, Pamplona e Leite (2020) investigaram a relação da remuneração dos executivos com o desempenho de curto prazo e a política de investimentos de longo prazo em empresas brasileiras familiares e não familiares listadas na bolsa de valores. Os resultados revelaram que a remuneração variável influencia o desempenho corporativo e a política de investimentos das empresas. Para os autores, esse tipo de remuneração funciona como um mecanismo de governança que maximiza o interesse tanto das empresas familiares como das não familiares. Entretanto, o estudo sugere que o dimensionamento de interesses deve considerado entre executivos e acionistas.

Vaz *et al.* (2020) investigaram como a política de recompensas empregadas no contexto do sistema de controle gerencial impacta nos objetivos organizacionais. Para os autores, a literatura acadêmica aponta que as recompensas são capazes de influenciar positivamente no desempenho organizacional. Os resultados indicaram que as políticas de recompensa como parte do sistema de controle gerencial recebem influência tanto do ambiente institucional (estrutura, tomada de decisão e reconhecimento) como do ambiente externo (cultura nacional), sendo ambos responsáveis por promover o alcance dos objetivos da organização.

Diante da relevância das práticas de recompensas no ambiente de trabalho, na garantia de produtividade, eficiência e satisfação dos empregados, neste estudo, foram consideradas, para fins de aplicação de pesquisa, as questões de percepção de recompensas pertencentes ao instrumento desenvolvido por Carneiro (2010), com base nos estudos de Câmara (2006) e Jensen, McMullen e Stark (2007).

2.5 Relação entre os construtos

Nesta seção, são apresentados os estudos que relacionam os construtos apresentados no referencial teórico, bem como as hipóteses bases para esta pesquisa.

2.5.1 Relação entre valores e motivação

Os valores são considerados um requisito universal da existência humana e funcionam como um princípio de orientação na vida das pessoas. De acordo com Schwartz (2006), os valores são utilizados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, e para explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos.

Parks e Guay (2009) enfatizam que os valores têm influência no processo motivacional. Na revisão da literatura, os autores identificaram que indivíduos com cargos gerenciais são mais propensos a ter um comportamento mais decisivo para o cumprimento de metas estabelecidas mediado pelos processos motivacionais que envolvem os objetivos na tomada de decisão, como a autonomia e a discricção. Ren (2010) afirma que a congruência de valores serve como uma fonte de motivação intrínseca na tomada de decisão e monitoramento no ambiente de trabalho. No estudo realizado com membros da área da saúde, o autor concluiu que, na relação funcionário-organização, a congruência de valores melhora os níveis de desempenho organizacional, aumentando o compromisso do funcionário na prestação de serviço, servindo como uma fonte de motivação intrínseca no esforço do funcionário e na resolução de problemas no trabalho.

Reis Neto, Marques e Paiva (2017) destacam que os valores impactam significativamente na motivação. Na pesquisa realizada com servidores públicos, foi identificado que empregados que buscam desafios e crescimento pessoal demonstram maior motivação no trabalho, no qual o estímulo está associado à capacidade de atingir os objetivos escolhidos por si mesmo.

Cordeiro, Gamboa e Paixão (2018) afirmam que os valores pessoais predizem facetas motivacionais na atividade letiva dos profissionais de educação. Os autores encontraram evidências que docentes com valores pessoais ligados ao bem-estar dos outros e às atividades desafiantes possuem um comportamento motivacional mais

autodeterminado, movidos pela vontade de contribuir com o desenvolvimento dos alunos e pelo interesse que as tarefas lhes proporcionam.

Considerando as relações acima, surgiu a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Existe um efeito positivo dos valores sobre a motivação.

2.5.2 Relação entre motivação e desempenho

A motivação é considerada um elemento propulsor para o desempenho do empregado. Para Sonnentag e Frese (2002), o fator motivacional no trabalho tem o poder de elevar o nível de esforço do indivíduo na execução das tarefas, contribuindo para o aumento da produtividade, conseqüentemente, na melhoria do desempenho.

Segundo Cerasoli e Ford (2014), a motivação prediz o desempenho dos indivíduos. No estudo com educadores, os autores afirmam que indivíduos intrinsecamente motivados são propensos a realizar tarefas que exigem maior desafio e persistência, gerando uma ligação positiva com o desempenho. A motivação pelo desafio reside não apenas na participação, mas na melhoria das habilidades profissionais, o que confere sucesso e gera satisfação, contribuindo para o aumento do desempenho na realização das tarefas e no envolvimento com os alunos em sala de aula.

Kuranchie-Mensah e Amponsah-Tawiah (2015) destacam que a motivação impacta positivamente o desempenho. No estudo realizado com empregados do ramo da mineração, os autores identificaram que os empregados são motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos que satisfazem suas necessidades impactando positivamente no desempenho. Fazer um bom trabalho e ter a sensação de fazer algo que vale a pena os encorajam a contribuir com as metas e objetivos da organização. Por outro lado, ser bem remunerado, ter segurança e boas condições de trabalho, os levam a desempenhar melhor suas funções.

Ferreira (2017) esclarece que a motivação é um elemento vital no desempenho de equipes. Na pesquisa realizada com uma equipe de vendas do ramo farmacêutico, constatou-se que indivíduos motivados por objetivos pessoais e as habilidades adquiridas (fatores intrínsecos), e que prezam lealdade nas interações com os subordinados e confiança na empresa (fatores extrínsecos), apresentam um nível

significativo de desempenho. Para os autores, os fatores intrínsecos e extrínsecos influenciam o comportamento e o desempenho de equipes.

Para Nasir *et al.* (2019), a motivação intrínseca tem um efeito significativo no desempenho no trabalho. No estudo com docentes, foi observado que indivíduos alegres e felizes possuem mais liberdade para criar e experimentar novos métodos de trabalho. Nesse contexto, segundo os autores, docentes que apresentam sentimentos de liberdade e entusiasmo diante do que fazem tendem a desempenhar melhor o seu trabalho e a cumprir com êxito suas tarefas.

Considerando as relações acima, surgiu a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe um efeito positivo da motivação sobre o desempenho.

2.5.3 Relação entre recompensas e desempenho

As recompensas oferecidas pelas organizações desempenham um papel crucial para melhorar os níveis de desempenho dos empregados, favorecendo os resultados e os objetivos da organização. Cherotich, Chepkilot e Muhanji (2015) destacam que recompensas adequadas atuam de forma positiva para que os empregados tenham um alto desempenho no trabalho, promovendo o equilíbrio entre o que o empregado espera dada sua contribuição e o que empresa espera de retorno de seus empregados.

Adebisi e Oladipo (2015) afirmam que o desempenho é influenciado em razão do sistema de recompensas. No estudo com servidores públicos de uma universidade, constatou-se que os servidores reconhecem que a combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas no trabalho ajuda a melhorar o desempenho. O salário não deve ser a única opção para manter a produtividade, mas também a adoção de programas de reconhecimento social e verbal que mantêm o ânimo e elevam o moral do empregado. Os autores reconhecem que a presença desses elementos contribui positivamente para melhorar o desempenho do indivíduo no trabalho.

Para Nnaji-Ihedinmah e Egbunike (2015) e Ahmed e Shabbir (2017), as recompensas exercem influência no desempenho dos empregados. No estudo realizado com bancários, Nnaji-Ihedinmah e Egbunike (2015) constataram que os empregados respondem positivamente por altos níveis de desempenho diante de recompensas intrínsecas presentes no ambiente de trabalho, como as tarefas

interessantes e desafiadoras, que lhes permitem utilizar suas próprias habilidades e capacidades no cumprimento de tarefas. Embora as recompensas extrínsecas como o salário sejam atraentes, não é o suficiente para mantê-los no ambiente por muito tempo devido à rotatividade. Por outro lado, Ahmed e Shabbir (2017) enfatizam que as recompensas extrínsecas influenciam fortemente o desempenho dos bancários. Quando o empregado valoriza o salário, a promoção, o bônus e os incentivos financeiros, por exemplo, ele tende a apresentar um desempenho melhor que diante de recompensas intrínsecas, como a autonomia no trabalho, o reconhecimento e o desenvolvimento de carreira.

Aguiar e Pimentel (2017) apontam que a remuneração exerce um efeito positivo no desempenho. Na pesquisa realizada com executivos brasileiros, constatou-se que as empresas que pagam as melhores remunerações são as que têm os melhores níveis de desempenho. O ganho das empresas está relacionado com o desempenho de seus empregados, oferecer maiores remunerações corrobora com o desempenho dos executivos, conseqüentemente, com os resultados da empresa.

Santos, Beuren e Issifou (2019) destacam que a avaliação de desempenho impacta na *performance* gerencial por meio do sistema de recompensas e do *feedback*. No estudo realizado com gestores, os autores concluíram que medidas financeiras e não financeiras influenciam no desempenho dos gestores. A avaliação de desempenho não deve apenas consistir no estabelecimento de metas, mas vir acompanhada de recompensas e *feedback*, pois ambos contribuem diretamente para uma melhor *performance* e ajudam a explicar como a avaliação de desempenho impacta nas atividades gerenciais e na realização de tarefas.

Considerando as relações acima, surgiu a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Existe um efeito positivo das recompensas sobre o desempenho.

O quadro 14 apresenta uma síntese das relações entre os construtos pesquisados com seus respectivos autores.

Quadro 14 - Resumo das relações entre os construtos e os autores pesquisados

Relação	Autor(es)
Valores → Motivação	Parks e Guay (2009), Ren (2010), Reis Neto, Marques e Paiva (2017), Cordeiro, Gamboa e Paixão (2018).
Motivação → Desempenho	Cerasoli e Ford (2014), Kuranchie-Mensah e Amponsah-Tawiah (2015), Ferreira (2017), Nasir <i>et al.</i> (2019).
Recompensas → Desempenho	Adebisi e Oladipo (2015), Cherotich, Chepkilot e Muhanji (2015), Nnaji-Ihedimah e Egbunike (2015), Aguiar e Pimentel (2017), Ahmed e Shabbir (2017), Santos, Beuren e Issifou (2019).

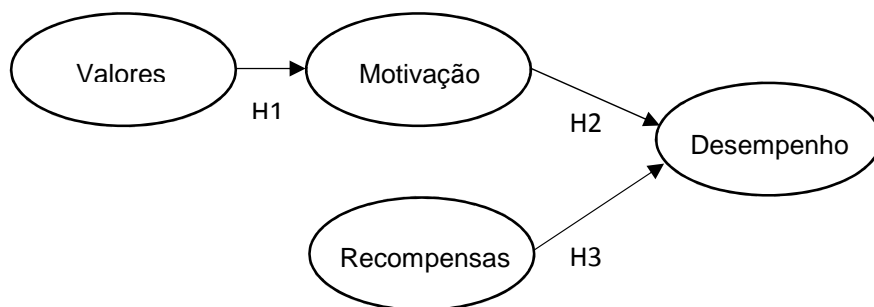
Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante das relações existentes, observa-se que os construtos valores, motivação, desempenho e recompensas mencionados a partir da literatura pesquisada sustentam o modelo hipotético proposto, conforme representado pela figura 5, a seguir.

2.5.5 Modelo estrutural hipotético

A partir das hipóteses formuladas na seção anterior, foi criado o seguinte modelo estrutural hipotético.

Figura 5 - Modelo estrutural hipotético



Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme o modelo estrutural hipotético apresentado, constituem-se para este estudo as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: Existe um efeito positivo dos valores sobre a motivação;
- Hipótese 2: Existe um efeito positivo da motivação sobre o desempenho; e
- Hipótese 3: Existe um efeito positivo das recompensas sobre o desempenho.

As definições de cada um dos construtos base para esse modelo podem ser visualizadas no quadro 15, a seguir.

Quadro 15 - Definição dos construtos

Construto	Autor	Definição
Valores	Schwartz (2006)	Os valores são usados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, rastrear mudanças ao longo do tempo e explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos.
Motivação	Armstrong e Taylor (2014)	A motivação deriva de um motivo, da reação de se fazer algo, que direciona o comportamento. Os indivíduos são motivados quando uma ação os leva a alcançar um objetivo, que possibilitará satisfazer suas necessidades.
Desempenho	Bendassolli (2012)	O desempenho é visto como um construto comportamental; uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para se alcançarem objetivos organizacionais.
Recompensas	Câmara (2006)	Um sistema de recompensas constitui um conjunto de instrumentos racionais e alinhados com a estratégia organizacional, de forma material e imaterial, que constituem a contribuição prestada pelo funcionário aos resultados da empresa por meio de seu desempenho.

Fonte: Original desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são abordados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, a população e a amostra, o instrumento de coleta de dados e o tratamento dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, pois busca expor características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2014). Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, no que se refere à coleta de dados, análise e aplicação de testes. Essa abordagem caracteriza-se pela quantificação, tanto na coleta das informações quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas, o que possibilita medir variáveis predeterminadas e explicar sua influência sobre outras variáveis (RICHARDSON; PERES, 1999). O método de pesquisa consistiu na aplicação de um questionário estruturado *on-line*, a fim de conhecer as características da população.

3.2 População e amostra

A população deste estudo foi constituída por 2.524 empregados que compõem o corpo técnico-administrativo de uma instituição privada de ensino superior, localizada na cidade de Belo Horizonte (MG) e região metropolitana, também presente no interior do estado de Minas Gerais. Por questões de sigilo, o nome da instituição não será apresentado neste trabalho.

O processo de amostragem foi por conveniência, já que o público disponível é acessível em função da viabilidade de acesso do pesquisador. Segundo Malhotra (2012), a amostragem por conveniência é uma técnica não probabilística, que procura obter uma amostra de elementos convenientes tendo suas unidades selecionadas em parte pelo pesquisador.

A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio de análise estatística, com o uso do *software* G*Power versão 3.1.9.7 (FAUL *et al.*, 2009). Considerando como parâmetro, um nível de significância de 5% (probabilidade de encontrar um resultado significativo, quando na verdade não existe), e um tamanho

de efeito médio para garantir um poder estatístico de 95% (probabilidade de encontrar um resultado significativo, quando realmente ele é significativo), a amostra mínima necessária seria de 89 questionários respondidos. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a amostra é definida como uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); um subconjunto do universo, ou seja, a amostra de determinada população é que irá representar um todo na apuração da pesquisa.

Após a tabulação dos dados e exclusão dos questionários em branco, a amostra desta pesquisa se constituiu de 418 questionários válidos, superando o mínimo necessário e fortalecendo ainda mais os testes estatísticos.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para a implementação da coleta de dados, foi solicitada autorização ao secretário geral da instituição pesquisada, sendo esta formulada por e-mail e com informações sobre a finalidade da pesquisa e o teor do instrumento a ser utilizado. Consentida a autorização para aplicação, foram convidados para a fase de pré-teste 10 empregados da instituição, entre docentes e técnicos-administrativos, com o objetivo de avaliar a consistência do instrumento e identificar possíveis incoerências e potenciais dúvidas de interpretação. Com base nas observações apontadas pelos empregados, foram realizados os ajustes necessários e encerrada a etapa de pré-teste.

Para o início da coleta de dados, foi elaborado e enviado ao e-mail corporativo dos técnicos-administrativos, pelo setor de recursos humanos, um comunicado informando sobre o objetivo da pesquisa e o *link* para acessar o instrumento *on-line*, contendo instruções de preenchimento e informações sobre a confidencialidade dos dados. O instrumento disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms* ficou disponível por um período de 24 dias, entre os meses de março e abril de 2021.

O instrumento contou inicialmente com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B), no qual o participante somente poderia visualizar o instrumento após concordar com o termo, acessando questões relacionadas aos construtos desta pesquisa: valores humanos, motivação no trabalho, desempenho no trabalho e recompensas no trabalho, e questões de caráter socioeconômico: idade, sexo, nível de escolaridade, tempo de trabalho na instituição, ocupação e faixa salarial.

O questionário estruturado (Apêndice C) contou com questões fechadas sobre os construtos: valores, motivação, desempenho e recompensas, com escala intervalar de 5 pontos e indicação de resposta variando conforme o grau de discordância ou concordância, segundo as seguintes opções: 1 (um) para “discordo plenamente”, 2 (dois) para “discordo”, 3 (três) para “nem discordo e nem concordo”, 4 (quatro) “concordo” e 5 (cinco) para “concordo plenamente”. O questionário com questões fechadas deriva da compilação de outros questionários já validados e testados por estudos prévios sobre os temas investigados, os quais foram adaptados para esta pesquisa e ao público pesquisado.

As questões sobre os valores humanos foram baseadas na versão reduzida de Schwartz (2003), adaptada por Almeida e Sobral (2009). Esse construto foi medido por 21 itens. As questões sobre a motivação no trabalho foram baseadas na teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008), sendo 7 questões pertencentes ao instrumento de Santos (2016) que foram adaptadas e 5 questões que foram elaboradas para este estudo. Esse construto foi medido por 12 itens. As questões sobre percepção de desempenho no trabalho foram baseadas no instrumento de Araújo (2014), pertencentes ao instrumento desenvolvido por Reis Neto *et al.* (2012), adaptadas com base nos estudos de Borman e Motowidlo (1997) e Brief e Motowidlo (1986). Esse construto foi medido por 13 itens. As questões sobre percepção de recompensas no trabalho foram baseadas no instrumento desenvolvido por Carneiro (2010), com base nos estudos de Câmara (2006) e Jensen, McMullen e Stark (2007). Esse construto foi medido por 11 itens. A caracterização dos construtos que compõem cada questionário pode ser visualizada no Apêndice A.

3.4 Tratamento dos dados

Na descrição das variáveis de caracterização da amostra, foram calculadas as frequências absolutas e relativas por existirem apenas variáveis categóricas, enquanto, para descrever e comparar os itens dos construtos, foram utilizadas medidas de tendência central, posição e dispersão, e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança (EFRON; TIBSHIRANI, 1993), utilizado na comparação dos itens dos construtos.

A análise de *outliers* foi utilizada para verificar observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais, no qual é possível identificar a presença

dos chamados *outliers* univariados e multivariados. Os *outliers* univariados consistem na checagem de alguma resposta divergente dentre as variáveis do modelo; e os *outliers* multivariados apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo (HAIR *et al.*, 2009).

A verificação de linearidade dos dados foi analisada por meio da correlação das variáveis par a par de *Spearman* (HOLLANDER; WOLFE, 1999), dado que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. O teste de *Bartlett* (MINGOTI, 2005) foi aplicado para verificar a linearidade em cada construto.

No modelo hipotético proposto, existem construtos de segunda ordem, que não são formados diretamente pelos itens, mas por outras variáveis latentes (indicadores). No tratamento dessa característica de estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiro foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem via Análise Fatorial, a partir do método de extração dos componentes principais (MINGOTI, 2005), sendo eles utilizados para formar os construtos de segunda ordem.

Para testar as relações entre os construtos presentes no modelo proposto, foi aplicada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com abordagem *Partial Least Squares* (PLS). A MEE é uma técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla, o que permite examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e os construtos latentes (HAIR *et al.*, 2009). A abordagem PLS oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos, sendo referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

O processo de MEE divide-se em duas partes: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, a capacidade do conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas: a validade convergente, a confiabilidade, a validade discriminante e a dimensionalidade.

Na validade convergente, foi aplicado o critério da Variância Média Extraída (AVE) (FORNELL; LARCKER, 1981), que determina que o construto atinge validade quando esse indicador for superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009)

ou 40%, nas pesquisas exploratórias (NUNNALLY, BERNSTEIN, 1994). Na confiabilidade, foram calculados o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998). Segundo Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, e em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitáveis (HAIR *et al.*, 2009). A validade discriminante é garantida quando a AVE de um construto for maior que a variância compartilhada desse construto com os demais (FORNELL; LARCKER, 1981). Na verificação da dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério de Retas Paralelas (HOYLE; DUVALL, 2004), que retorna à quantidade de dimensões do construto.

Na qualidade do ajuste do modelo, foram utilizados o R^2 e o GoF (TENENHAUS *et al.*, 2005). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100%, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, indicando que valores menores que 25% representam uma capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam uma capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (HAIR *et al.*, 2009). O GoF é a média geométrica das AVEs dos construtos e a média dos R^2 do modelo, e varia, também, de 0% a 100%. De acordo com Hair *et al.* (2009), o GoF indica o quanto um modelo específico reproduz a matriz de covariância entre os seus indicadores. Na abordagem PLS, o GoF não tem a capacidade de discriminar os modelos válidos dos inválidos, apenas permite uma síntese das AVEs e dos R^2 do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para comparações futuras de aderência de diferentes amostras ao modelo.

Nesta pesquisa, o software adotado na análise de dados foi o R (versão 3.5.1).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises e discutidos os resultados obtidos na pesquisa em relação aos construtos estudados, com base nos objetivos propostos neste estudo.

4.1 Descrição da base de dados

4.1.1 Análise de dados faltantes e outliers

O banco de dados foi formado por 418 respondentes e por 64 questões, sendo 57 questões relacionadas aos construtos: valores humanos, motivação no trabalho, desempenho no trabalho e recompensas no trabalho, e 7 questões de caracterização. No total, a pesquisa obteve 26.438 respostas, não sendo encontrada nenhuma célula em branco.

Na análise dos *outliers*, observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais (HAIR *et al.*, 2009), 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. Na existência de *outliers* univariados, foram encontrados 17 (0,07%) observações consideradas atípicas, as quais foram diagnosticadas por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-4,00]$ foram consideradas *outliers* (HAIR *et al.*, 2009). Na existência de *outliers* multivariados, foram encontrados 10 (2,39%) observações atípicas, as quais foram diagnosticadas com base na medida D^2 de Mahalanobis. Segundo Hair *et al.* (2009), essa medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo, ao final, realizado um teste qui-quadrado. As observações que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram consideradas *outliers* multivariados.

Acredita-se que todas 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). Nesse aspecto, optou-se por não excluir nenhum dos casos.

4.1.2 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, sendo que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) (VINZI *et al.*, 2010) é uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, não sendo necessário satisfazer algumas suposições mais duras, tais como normalidade multivariada de dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado. Nesse sentido, a ausência de normalidade deixou de ser problema quando se trabalha com equações estruturais.

Na verificação da linearidade dos dados, foram observadas 960 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 60,15% das correlações possíveis, a partir da matriz de correlação de *Spearman* (HOLLANDER; WOLFE, 1999). No teste de *Bartlett* (MINGOTI, 2005), foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade em cada construto.

4.2 Caracterização da amostra

A tabela 1 apresenta as características dos indivíduos que participaram da pesquisa, sendo descritas as frequências absolutas e relativas.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Variáveis		N	%
Sexo	Indefinido	1	0,2%
	Feminino	277	66,3%
	Masculino	140	33,5%
Escolaridade	Ensino fundamental completo	1	0,2%
	Ensino médio completo	14	3,3%
	Ensino superior incompleto	66	15,8%
	Ensino superior completo	92	22,0%
	Pós-graduação (MBA, Especialização) incompleta	34	8,1%
	Pós-graduação (MBA, Especialização) completa	165	39,5%
	Pós-graduação (mestrado ou doutorado) incompleta	9	2,2%
	Pós-graduação (mestrado ou doutorado) completa	37	8,9%
Tempo de trabalho na instituição	Menos de 1 ano	11	2,6%
	De 1 a 5 anos	93	22,2%
	De 5 a 10 anos	113	27,0%
	Acima de 10 anos	201	48,1%
Exerce atualmente algum cargo de dir./chef./coord.	Não	314	75,1%
	Sim	104	24,9%
Quanto tempo na ocupação atual	Menos de 1 ano	2	1,9%
	1 a 2 anos	8	7,7%
	2 a 3 anos	15	14,4%
	3 a 4 anos	7	6,7%
	Mais de 4 anos	72	69,2%
Faixa salarial mensal	Menor que R\$ 1,100,00	31	7,4%
	R\$ 1,100,01 a R\$ 2,200,00	91	21,8%
	R\$ 2,200,01 a R\$ 3,300,00	120	28,7%
	R\$ 3,300,01 a R\$ 4,400,00	66	15,8%
	R\$ 4,400,01 a R\$ 5,500,00	56	13,4%
	Acima de R\$ 5,500,00	54	12,9%
Idade - Média (D.P)		50,5	(10,5)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas descrições acima, verificou-se que, a maioria dos técnicos-administrativos são do sexo feminino, correspondendo a 66,3%. A média de idade é de 50,5 anos, variando de 21 a 71 anos. 39,5% possuem como formação a pós-graduação completa (MBA, Especialização), 48,1% possuem mais de 10 anos de trabalho na instituição e 28,7% possuem com renda mensal de 2 a 3 salários-mínimos. 24,9% dos técnicos-administrativos exercem algum tipo cargo de direção, chefia ou coordenação, tendo como tempo de ocupação na instituição mais de 4 anos, o que corresponde a 69,2%.

4.3 Análise descritiva

A tabela 2 apresenta as médias e os intervalos de 95% de confiança dos indicadores de cada construto. A escala Likert de concordância variava entre 1 e 5, sendo 1 (um) para “discordo plenamente” e 5 (cinco) para “concordo plenamente”.

Intervalos de confiança menores que 3 evidenciam discordância, enquanto intervalos maiores que 3 indicam concordância, e intervalos que contêm “3” evidenciam imparcialidade.

Tabela 2 - Análise descritiva dos indicadores de cada construto

Construtos	Indicadores	Média	D.P.	I.C. 95% ¹
Valores	Autodireção	3,64	0,69	[3,57 - 3,71]
	Poder	2,79	0,79	[2,72 - 2,87]
	Universalismo	4,50	0,42	[4,46 - 4,54]
	Realização	3,45	0,80	[3,37 - 3,52]
	Estimulação	3,24	0,70	[3,17 - 3,31]
	Conformidade	3,59	0,78	[3,52 - 3,66]
	Tradição	3,50	0,69	[3,44 - 3,57]
	Hedonismo	4,16	0,62	[4,10 - 4,22]
	Segurança	3,72	0,75	[3,65 - 3,79]
	Benevolência	4,48	0,51	[4,43 - 4,53]
	Valores	3,75	0,34	[3,71 - 3,78]
Motivação	Adquirir	3,21	0,86	[3,13 - 3,29]
	Vínculo	3,79	0,79	[3,72 - 3,86]
	Compreender	3,84	0,78	[3,77 - 3,91]
	Defender	3,71	0,83	[3,63 - 3,80]
	Motivação	3,64	0,71	[3,58 - 3,70]
Desempenho	Tarefa	3,09	0,46	[3,05 - 3,14]
	Contextual	3,78	0,45	[3,74 - 3,82]
	Desempenho	3,41	0,39	[3,37 - 3,45]
Recompensas	Monetário	3,36	0,88	[3,28 - 3,46]
	Não Monetário	3,78	0,71	[3,72 - 3,84]
	Recompensas	3,64	0,71	[3,57 - 3,71]

¹Desvio padrão. ²Intervalo *Bootstrap*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, pode-se verificar que no conjunto de questões do construto Valores, os indicadores ‘universalismo’ (4,50), ‘hedonismo’ (4,16) e ‘benevolência’ (4,48) foram os que apresentaram as maiores médias, enquanto o indicador de ‘poder’ (2,79), a menor.

No conjunto de questões do construto Motivação, o indicador ‘vínculo’ (3,79) e ‘compreender’ (3,84) foram os que apresentaram as maiores médias, enquanto o indicador ‘adquirir’, a menor (3,21). No conjunto de questões do construto Desempenho, o indicador ‘contextual’ (3,78) apresentou uma média maior do

indicador ‘tarefa’ (3,09). No construto Recompensas, o indicador ‘não monetário’ (3,78) apresentou uma média maior do indicador ‘monetário’ (3,36).

A tabela 3 apresenta as médias e os intervalos de 95% de confiança de cada item que forma os indicadores de cada construto.

Tabela 3 - Análise descritiva dos itens de cada indicador

Construtos	Indicadores	Itens	Média	D.P.	I.C. 95% ¹
Valores	Autodireção	Q1	3,50	0,93	[3,41 - 3,60]
		Q11	3,78	0,87	[3,70 - 3,86]
	Poder	Q2	2,93	1,03	[2,83 - 3,03]
		Q17	2,65	0,95	[2,56 - 2,74]
	Universalismo	Q3	4,82	0,43	[4,78 - 4,86]
		Q8	4,32	0,63	[4,27 - 4,38]
		Q19	4,35	0,67	[4,28 - 4,41]
	Realização	Q4	3,81	0,97	[3,72 - 3,90]
		Q13	3,09	1,02	[3,00 - 3,19]
	Estimulação	Q6	3,72	0,85	[3,64 - 3,80]
		Q15	2,75	0,93	[2,67 - 2,85]
	Conformidade	Q7	3,60	1,09	[3,50 - 3,70]
		Q16	3,58	0,86	[3,50 - 3,66]
	Tradição	Q9	2,93	1,01	[2,84 - 3,03]
		Q20	4,07	0,81	[4,00 - 4,15]
	Hedonismo	Q10	4,24	0,69	[4,17 - 4,31]
Q21		4,09	0,75	[4,02 - 4,16]	
Segurança	Q5	3,37	1,01	[3,28 - 3,46]	
	Q14	4,07	0,94	[3,98 - 4,16]	
Benevolência	Q12	4,51	0,57	[4,46 - 4,56]	
	Q18	4,45	0,61	[4,39 - 4,51]	
Motivação	Adquirir	Q22	2,81	1,10	[2,71 - 2,91]
		Q23	3,53	0,92	[3,44 - 3,61]
		Q24	3,29	1,10	[3,19 - 3,41]
	Vínculo	Q25	3,76	0,95	[3,66 - 3,84]
		Q26	3,81	0,92	[3,72 - 3,90]
		Q27	3,79	0,97	[3,70 - 3,89]
	Compreender	Q28	3,48	1,04	[3,38 - 3,57]
		Q29	4,11	0,86	[4,02 - 4,19]
		Q30	3,94	0,90	[3,85 - 4,02]
	Defender	Q31	3,88	0,94	[3,79 - 3,97]
Q32		3,70	0,98	[3,61 - 3,79]	
Q33		3,55	1,01	[3,45 - 3,65]	
Desempenho	Tarefa	Q34	4,31	0,64	[4,25 - 4,37]
		Q35	3,96	0,83	[3,89 - 4,04]
		Q36	2,29	1,00	[2,19 - 2,39]
		Q37	2,94	1,03	[2,85 - 3,04]
		Q38	3,01	0,93	[2,93 - 3,10]
		Q39	2,84	0,87	[2,76 - 2,93]
	Contextual	Q40	2,29	0,85	[2,21 - 2,38]
		Q41	4,18	0,71	[4,11 - 4,24]
		Q42	3,90	0,87	[3,83 - 3,99]
		Q43	4,32	0,66	[4,26 - 4,38]
Recompensas	Monetário	Q44	2,23	1,05	[2,13 - 2,33]
		Q45	4,13	0,79	[4,05 - 4,20]
		Q46	3,92	0,78	[3,84 - 4,00]
		Q47	3,15	0,98	[3,05 - 3,24]
		Q48	2,94	1,06	[2,83 - 3,05]
	Não Monetário	Q49	2,70	1,05	[2,60 - 2,81]
		Q56	3,55	1,04	[3,44 - 3,64]
		Q57	3,40	1,04	[3,30 - 3,50]
		Q50	3,28	1,05	[3,18 - 3,38]
		Q51	3,91	0,90	[3,82 - 3,99]

Q52	3,93	0,87	[3,83 - 4,01]
Q53	4,05	0,78	[3,97 - 4,12]
Q54	3,56	1,00	[3,46 - 3,65]
Q55	3,96	0,86	[3,88 - 4,04]

¹Desvio padrão. ²Intervalo *Bootstrap*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nas informações da tabela 3, tem-se que:

No construto Valores, os itens Q3 (“Defendo que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça”), e Q12 (“Ajudo e zelo pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam”), dos indicadores ‘universalismo’ e ‘benevolência’, respectivamente, foram os que apresentaram as maiores médias, enquanto os itens Q15 (“Gosto de correr riscos e procurar sempre novas aventuras”) e o Q17 (“Gosto de estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram”), dos indicadores ‘estimulação’ e ‘poder’, respectivamente, as menores. Esse resultado demonstra que os respondentes são mais interessados pelas questões sociais e pelo bem-estar com o próximo do que pelos desafios e oportunidades de estar no comando e exercer algum cargo de nível superior. O baixo índice de concordância neste item que envolve a busca de *status* social e domínio sobre as pessoas pode explicar, por exemplo, o baixo número de técnicos (104) que exercem algum cargo de direção, chefia ou coordenação. Pode-se afirmar que a intenção de permanecer no mesmo cargo e defender o interesse coletivo é mais interessante do que assumir um cargo de liderança.

No construto Motivação, o item Q29 (“Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprendizado”) do indicador ‘compreender’ foi o que apresentou a maior média, enquanto o item Q22 (“Meu trabalho atribui recompensas de acordo com o desempenho”) do indicador ‘adquirir’, a menor. A motivação dos respondentes está mais condicionada às oportunidades que geram crescimento no trabalho do que nos incentivos atribuídos em função do desempenho. Nesse contexto, fatores que agregam valor e estimulam o desenvolvimento profissional despertam mais o interesse dos respondentes, contribuindo para a expansão do conhecimento e melhoria de suas habilidades no cargo. Por sua vez, a atribuição de incentivos parece não ser uma prática recorrente na instituição, o que pode explicar o baixo índice de concordância. Pode-se afirmar que a oferta de oportunidades que promovem a

aprendizagem e o desenvolvimento profissional são frequentes nessa instituição, sendo vistas como um estímulo para a motivação no trabalho.

No construto Desempenho, o item Q34 (“Cumpro minhas tarefas dentro dos prazos estabelecidos”) foi o que apresentou a maior média dentro do indicador de ‘tarefa’, enquanto o item Q43 (“Reconheço que sou responsável pelos resultados do meu trabalho”) foi o que apresentou a maior média dentro do indicador ‘contextual’. Nesse contexto, os respondentes são propícios a mobilizar suas competências na execução de suas tarefas prescritas, além de exibir um sentimento de responsabilidade que corrobora para o pró-social do grupo de trabalho. Pode-se afirmar que o desempenho dos respondentes contribui tanto no atendimento às expectativas do cargo como para o bom funcionamento da instituição.

No construto Recompensas, o item Q53 (“Estou satisfeito com meus relacionamentos no trabalho”) foi o que apresentou a maior média dentro do indicador ‘não monetário’, enquanto o item Q56 (“Estou satisfeito com meus benefícios na empresa”) foi o que apresentou a maior média dentro do indicador ‘monetário’. Esse resultado demonstra que os respondentes valorizam tanto os relacionamentos com os colegas quanto os benefícios oferecidos pela instituição. Pode-se afirmar que o bom relacionamento interpessoal, além de corroborar para o bem-estar no trabalho, favorece a realização das atividades diárias, conseqüentemente, o aumento da produtividade; e os benefícios auferidos representam um atrativo importante para a permanência na instituição, se mostrando adequados segundo o que é praticado no mercado.

4.4 Modelagem de equações estruturais

4.4.1 Modelo de mensuração de primeira ordem

No modelo de mensuração existem construtos de segunda ordem, ou seja, que não são formados diretamente pelos itens, mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem através da Análise Fatorial, a partir do método de extração dos componentes principais (MINGOTI, 2005), sendo eles utilizados para formar os construtos de segunda ordem.

A tabela 4 apresenta a análise fatorial de criação dos indicadores de primeira ordem. Os itens com carga fatorial menor que 0,50 foram eliminados dos indicadores até que todos os critérios de validação apresentados na tabela 5 fossem alcançados. Dessa forma, o item Q35, mesmo com carga fatorial de 0,41, foi mantido no modelo final, uma vez que alcançou os critérios exigidos para validação convergente, unidimensionalidade e confiabilidade.

Tabela 4 - Análise fatorial dos indicadores de primeira ordem

Construtos	Indicadores	Itens	Modelo Inicial			Modelo Final		
			C.F. ¹	Com. ²	Peso	C.F. ¹	Com. ²	Peso
Valores	Autodireção	Q1	0,77	0,60	0,65	0,77	0,60	0,65
		Q11	0,77	0,60	0,65	0,77	0,60	0,65
	Poder	Q2	0,79	0,63	0,63	0,79	0,63	0,63
		Q17	0,79	0,63	0,63	0,79	0,63	0,63
	Universalismo	Q8	0,74	0,55	0,48	0,74	0,55	0,48
		Q19	0,72	0,52	0,46	0,72	0,52	0,46
		Q3	0,70	0,49	0,45	0,70	0,49	0,45
	Realização	Q4	0,81	0,65	0,62	0,81	0,65	0,62
		Q13	0,81	0,65	0,62	0,81	0,65	0,62
	Estimulação	Q6	0,79	0,62	0,63	0,79	0,62	0,63
		Q15	0,79	0,62	0,63	0,79	0,62	0,63
	Conformidade	Q7	0,79	0,63	0,63	0,79	0,63	0,63
		Q16	0,79	0,63	0,63	0,79	0,63	0,63
	Tradição	Q9	0,76	0,57	0,66	0,76	0,57	0,66
		Q20	0,76	0,57	0,66	0,76	0,57	0,66
	Hedonismo	Q10	0,86	0,74	0,58	0,86	0,74	0,58
		Q21	0,86	0,74	0,58	0,86	0,74	0,58
	Segurança	Q5	0,77	0,59	0,65	0,77	0,59	0,65
Q14		0,77	0,59	0,65	0,77	0,59	0,65	
Benevolência	Q12	0,86	0,74	0,58	0,86	0,74	0,58	
	Q18	0,86	0,74	0,58	0,86	0,74	0,58	
Motivação	Adquirir	Q24	0,83	0,68	0,41	0,83	0,68	0,41
		Q23	0,82	0,68	0,40	0,82	0,68	0,40
		Q22	0,82	0,67	0,40	0,82	0,67	0,40
	Vínculo	Q25	0,89	0,79	0,43	0,89	0,79	0,43
		Q27	0,87	0,76	0,42	0,87	0,76	0,42
		Q26	0,73	0,54	0,35	0,73	0,54	0,35
	Compreender	Q29	0,86	0,74	0,41	0,86	0,74	0,41
		Q30	0,83	0,70	0,39	0,83	0,70	0,39
		Q28	0,82	0,68	0,39	0,82	0,68	0,39
	Defender	Q33	0,88	0,77	0,40	0,88	0,77	0,40
		Q32	0,86	0,74	0,39	0,86	0,74	0,39
		Q31	0,82	0,67	0,38	0,82	0,67	0,38
Desempenho	Tarefa	Q38	0,85	0,73	0,41	0,89	0,79	0,44
		Q39	0,80	0,64	0,39	0,85	0,72	0,42
		Q40	0,57	0,32	0,27	0,58	0,33	0,29
		Q35	0,49	0,24	0,24	0,41	0,17	0,21
		Q37	0,24	0,06	0,12			
		Q34	0,21	0,04	0,10			
		Q36	0,17	0,03	0,08			
		Q43	0,76	0,58	0,33	0,76	0,58	0,33
Contextual	Q46	0,73	0,53	0,32	0,74	0,54	0,32	

	Q41	0,67	0,45	0,29	0,68	0,46	0,29		
	Q42	0,63	0,40	0,27	0,64	0,41	0,28		
	Q45	0,56	0,32	0,24	0,55	0,30	0,24		
	Q44	-0,15	0,02	-0,06					
Recompensas	Q57	0,86	0,75	0,25	0,86	0,75	0,25		
	Q49	0,83	0,69	0,24	0,83	0,69	0,24		
	Monetário	Q47	0,83	0,69	0,24	0,83	0,69	0,24	
		Q48	0,81	0,66	0,24	0,81	0,66	0,24	
		Q56	0,80	0,64	0,23	0,80	0,64	0,23	
		Q51	0,84	0,70	0,23	0,84	0,70	0,23	
		Q52	0,82	0,67	0,23	0,82	0,67	0,23	
		Não Monetário	Q54	0,79	0,62	0,22	0,79	0,62	0,22
			Q50	0,76	0,58	0,21	0,76	0,58	0,21
			Q53	0,73	0,54	0,20	0,73	0,54	0,20
			Q55	0,71	0,51	0,20	0,71	0,51	0,20

¹Carga Fatorial; ²Comunalidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 5 apresenta a validação dos indicadores de primeira ordem.

Tabela 5 - Validação dos indicadores de primeira ordem

Indicadores	Nº Itens	AVE ¹	AC ²	CC ³	KMO ⁴	Dim ⁵
Autodireção	2	0,597	0,323	0,649	0,500	1
Poder	2	0,630	0,410	0,676	0,500	1
Universalismo	3	0,519	0,524	0,681	0,618	1
Realização	2	0,650	0,460	0,692	0,500	1
Estimulação	2	0,621	0,388	0,669	0,500	1
Conformidade	2	0,630	0,404	0,676	0,500	1
Tradição	2	0,575	0,255	0,632	0,500	1
Hedonismo	2	0,744	0,655	0,769	0,500	1
Segurança	2	0,586	0,293	0,641	0,500	1
Benevolência	2	0,744	0,656	0,770	0,500	1
Adquirir	3	0,678	0,759	0,790	0,697	1
Vínculo	3	0,695	0,779	0,804	0,648	1
Compreender	3	0,705	0,785	0,808	0,701	1
Defender	3	0,727	0,812	0,822	0,703	1
Tarefa	4	0,502	0,645	0,731	0,602	1
Contextual	5	0,459	0,693	0,744	0,742	1
Monetário	5	0,684	0,884	0,866	0,844	1
Não Monetário	6	0,603	0,866	0,851	0,861	1

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando somente os itens mantidos no modelo final, presentes na tabela 5, verificou-se que os indicadores apresentaram validação convergente e confiabilidade adequados. Todos os indicadores foram também unidimensionais, atendendo assim todos os requisitos para validação dos construtos.

4.4.2 Modelo de mensuração de segunda ordem

A Tabela 6 apresenta o modelo de mensuração inicial e final dos construtos. Dessa forma, os indicadores que apresentaram carga fatorial inferior a 0,50 foram retirados das análises, pois, ao não contribuir de forma relevante na formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Tabela 6 - Modelo de mensuração inicial e final para os construtos de segunda ordem

Construtos	Indicadores	Modelo Inicial			Modelo Final		
		Peso	CF ¹	Com. ²	Peso	CF ¹	Com. ²
Valores	Autodireção	-0,043	0,121	0,015			
	Poder	-0,143	-0,119	0,014			
	Universalismo	0,293	0,737	0,542	0,315	0,743	0,551
	Realização	0,017	0,150	0,023			
	Estimulação	0,036	0,195	0,038			
	Conformidade	0,139	0,467	0,218			
	Tradição	0,316	0,581	0,337	0,340	0,555	0,308
	Hedonismo	0,273	0,643	0,413	0,293	0,685	0,469
	Segurança	0,294	0,546	0,299	0,315	0,564	0,318
	Benevolência	0,254	0,701	0,491	0,274	0,725	0,526
Motivação	Adquirir	0,214	0,795	0,631	0,213	0,794	0,631
	Vínculo	0,301	0,894	0,799	0,302	0,894	0,800
	Compreender	0,348	0,893	0,798	0,351	0,894	0,799
	Defender	0,285	0,877	0,768	0,282	0,876	0,767
Desempenho	Desempenho de tarefa	0,003	0,318	0,101	0,003	0,319	0,101
	Desempenho contextual	0,999	1,000	1,000	0,999	1,000	1,000
Recompensas	Monetário	0,336	0,839	0,704	0,336	0,839	0,704
	Não Monetário	0,741	0,969	0,939	0,741	0,969	0,939

¹Carga Fatorial; ²Comunalidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados da coluna “modelo final” da tabela 6, todos os indicadores restantes apresentaram carga fatorial superior a 0,50, exceto o indicador ‘desempenho de tarefa’ do construto Desempenho, porém, como os critérios exigidos

para validação convergente, unidimensionalidade e confiabilidade foram atingidos, optou-se por manter o indicador no modelo final.

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

A tabela 7 apresenta os indicadores necessários na verificação da confiabilidade, da dimensionalidade, da validade convergente e da validade discriminante dos construtos.

Tabela 7 - Validação dos construtos de segunda ordem

Construto	Nº Indicadores	AVE¹	AC²	CC³	Dim⁴	VCM⁵
Valores	5	0,434	0,667	0,790	1	0,180
Motivação	4	0,749	0,889	0,923	1	0,707
Desempenho	2	0,551	0,480	0,794	1	0,180
Recompensas	2	0,821	0,808	0,913	1	0,707

¹Variância Extraída, ²Alfa de Cronbach, ³Confiabilidade Composta, ⁴Dimensionalidade,

⁵Variância Compartilhada Máxima.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, pode-se verificar no modelo de mensuração que:

- Em todos os construtos, os índices de confiabilidade C.C. foram superiores a 0,70, evidenciando, assim, a confiabilidade deles.
- De acordo com o critério das Retas Paralelas, todos os construtos foram unidimensionais (Dim=1).
- Houve validação convergente em todos os construtos, uma vez que as AVEs foram superiores a 0,40.
- Houve validação discriminante em todos os construtos, dado que a variância compartilhada máxima de cada um foi menor que a respectiva AVE.

4.5 Modelo estrutural (*Inner Model*)

A tabela 8 apresenta os efeitos das variáveis exógenas sobre as variáveis endógenas, o que possibilitou, assim, testar as hipóteses do estudo.

Tabela 8 - Modelo estrutural

Endógenas	Exógenas	β	E.P.	Valor-p	R ²
Motivação	Valores	0,367	0,046	<0,001	0,135
Desempenho	Motivação	0,310	0,082	<0,001	0,182
	Recompensas	0,131	0,082	0,111	

¹Erro padrão.

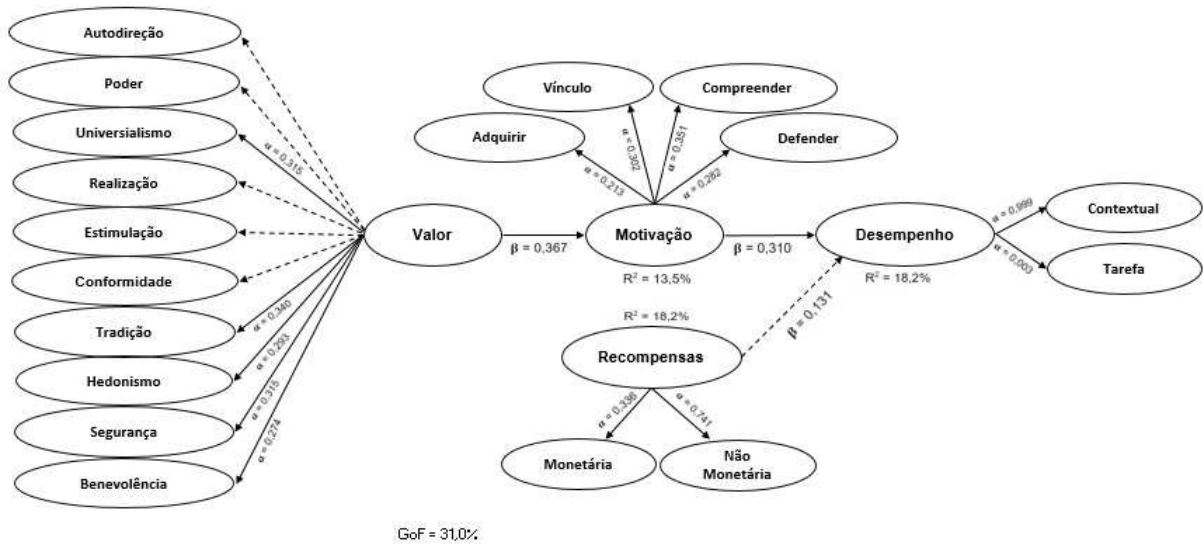
Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, pode-se verificar na tabela 8 que:

- Existe um efeito positivo ($\beta = 0,367$) e significativo (valor-p < 0,001) dos valores sobre a motivação. Portanto, quanto maior os valores, maior tende a ser a motivação.
- Existe um efeito positivo ($\beta = 0,310$) e significativo (valor-p < 0,001) da motivação sobre o desempenho. Portanto, quanto maior a motivação, maior tende a ser o desempenho.
- Não existe um efeito positivo ($\beta = 0,131$) e significativo (valor-p = 0,111) das recompensas sobre o desempenho. Portanto, as recompensas não impactam no desempenho.

Com base nas análises da tabela 8, pode-se visualizar o modelo estrutural e de mensuração (figura 6), que ilustra o modelo teórico com os resultados da modelagem de equações estruturais.

Figura 6 - Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa.

Na qualidade do ajuste do R^2 , os valores foram capazes de explicar 13,5% da variabilidade da motivação; e a motivação e as recompensas foram capazes de explicar 18,2% da variabilidade do desempenho. Na qualidade de ajuste do modelo estrutural (figura 6), este apresentou um GoF de 31,0%, indicando um ajuste moderado do modelo (HAIR *et al.*, 2009) dentro da escala de qualidade global.

O quadro 16 apresenta o resultado das hipóteses iniciais do modelo teórico proposto.

Quadro 16 - Resultado das hipóteses

Hipóteses	Resultado
H1 - Existe um efeito positivo dos valores sobre a motivação.	Confirmado
H2 - Existe um efeito positivo da motivação sobre o desempenho.	Confirmado
H3 - Existe um efeito positivo das recompensas sobre o desempenho.	Rejeitado

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, observa-se que as hipóteses H1 e H2 se mostraram positivas e estatisticamente significativas, sendo suportadas no modelo estrutural e confirmadas no estudo, ao contrário da hipótese H3, que foi rejeitada, por não ter sido encontrada relação de influência das recompensas sobre o desempenho.

4.6 Discussão dos resultados

A pesquisa buscou verificar a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada a partir de um modelo estrutural hipotético. O modelo proposto investigou as relações de influência dos construtos mencionados, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (MEE-PLS), a partir do levantamento de 3 hipóteses: a hipótese (H₁) - existe um efeito positivo dos valores sobre a motivação; a hipótese (H₂) - existe um efeito positivo da motivação sobre o desempenho; e a hipótese (H₃) - existe um efeito positivo das recompensas sobre o desempenho.

A hipótese (H₁) investigou a existência de um efeito positivo dos valores sobre a motivação. De acordo com os resultados exibidos na tabela 8, verificou-se uma influência positiva ($\beta = 0,367$) e significativa (valor-p < 0,001) dos valores sobre a motivação. Com esse resultado, é possível concluir que os valores têm influência positiva sobre a motivação, confirmando a hipótese. Nessa relação, o resultado encontrado é condizente com os estudos de Parks e Guay (2009), Ren (2010), Reis Neto, Marques e Paiva (2017) e Cordeiro, Gamboa e Paixão (2018), que chegaram à conclusão de que os valores dos indivíduos influenciam positivamente a motivação.

No construto Valores, os indicadores com maior influência foram o universalismo, a tradição, o hedonismo, a segurança e a benevolência. Portanto, esses indicadores foram os que melhor explicaram a relação com a motivação. A tradição, o universalismo e a segurança foram os que tiveram os resultados mais significativos, seguidos dos indicadores hedonismo e benevolência.

Na relação entre os dez tipos motivacionais de valor, Schwartz (1992, 1994, 2006) define, através de um arranjo circular, as relações de compatibilidade ou conflito, de acordo com a proximidade no espaço bidimensional (figura 1). Quanto mais próximo ao redor do círculo, mais semelhantes são suas motivações. Quanto mais distante, mais antagônicas são suas motivações. Dentro desta proposta, pode-se identificar relações de compatibilidade entre universalismo e benevolência, benevolência e tradição, e tradição e segurança. O hedonismo não mostrou associação de compatibilidade, mas de conflito, por estar oposto à tradição. Como os tipos motivacionais realização e estimulação não foram capazes de contribuir na formação da variável latente e representar o conceito de interesse, logo, não houve

relação de compatibilidade. Os tipos motivacionais autodireção, poder e conformidade não alcançaram os índices desejados, tampouco foram capazes de contribuir para esta pesquisa.

Assim, os valores dos técnicos da instituição pesquisada evocam comportamentos ligados à tolerância, à justiça social, à igualdade, à proteção com o bem-estar das pessoas e da natureza (universalismo); a ser prestativo, honesto, misericordioso e leal (benevolência); aos prazeres da vida (hedonismo); à ordem social, na reciprocidade de favores e na segurança financeira e familiar (segurança); ao respeito, ao compromisso e à aceitação dos costumes (tradição). Esse resultado vai ao encontro do estudo de Silva, Paiva e Lima (2018), que observaram que os valores dos trabalhadores da área da educação superior estão relacionados à segurança de forma geral, ao bem-estar com o colega de trabalho e ao cuidado com os membros do grupo. Nesse sentido, compreende-se uma relação positiva dos técnicos da instituição pesquisada com o estudo de Silva, Paiva e Lima (2018), especialmente com os técnicos-administrativos, o que reforça o pensamento de que, na área da educação, a identificação de certos valores permitem prever o comportamento e as atitudes dos empregados, bem como conhecer suas necessidades e objetivos dentro do ambiente laboral. Nesse aspecto, o mapeamento dos valores pode ser visto pela instituição como um recurso estratégico para o direcionamento de práticas de gestão na ampliação da motivação no trabalho, conseqüentemente, nos resultados organizacionais. Pode-se dizer que, para os técnicos, as necessidades coletivas são mais importantes do que as individuais. Conviver num ambiente saudável, justo e uniforme desperta mais os níveis de motivação do que ter a oportunidade de estar no comando e assumir um cargo de chefia e demonstrar autoridade.

A hipótese (H₂) investigou a existência de um efeito positivo da motivação sobre o desempenho. De acordo com os resultados exibidos na tabela 8, verificou-se uma influência positiva ($\beta = 0,310$) e significativa (valor- $p < 0,001$) da motivação sobre o desempenho. Com esse resultado, é possível concluir que a motivação tem influência positiva sobre o desempenho, confirmando a hipótese. Nessa relação, o resultado encontrado é condizente com os estudos de Cerasoli e Ford (2014), Kuranchie-Mensah e Amponsah-Tawiah (2015), Ferreira (2017) e Nasir *et al.* (2019), que chegaram à conclusão de que a motivação do indivíduo influencia positivamente o desempenho.

No construto Motivação, todos os quatro indicadores foram capazes de explicar a relação com o desempenho. Os indicadores compreender e vínculo foram os que tiveram os resultados mais significativos, seguidos dos indicadores defender e adquirir. Segundo Nohria, Groysberg, Lee (2008), os indivíduos são guiados através das quatro unidades que estão subjacentes à motivação e o grau de satisfação de cada uma delas afeta diretamente o comportamento.

A motivação dos técnicos associa-se às suas necessidades no trabalho, as quais são responsáveis por afetar o comportamento e impulsionar o desempenho das atividades no trabalho. A motivação é alcançada em razão de tarefas desafiadoras capazes de gerar aprendizado e proporcionar um sentido de contribuição no trabalho (compreender); na promoção do trabalho em equipe e na amizade entre os colegas (vínculo); por processos transparentes, justos e confiáveis na concessão de recursos (defender); e pelas recompensas atribuídas pela instituição em razão do desempenho (adquirir). Esse resultado vai ao encontro do estudo de Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), que identificaram que a motivação dos trabalhadores da área da educação superior está relacionada às atividades profissionais, ao ambiente no trabalho, à autonomia no setor, à integração da equipe, às oportunidades de crescimento profissional e ao salário e benefícios. Nesse sentido, compreende-se uma relação positiva dos técnicos da instituição pesquisada com o estudo de Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), especialmente com os técnicos-administrativos, na identificação dos fatores motivacionais que favorecem o desempenho no ambiente de trabalho. No entanto, Miranda *et al.* (2017) ressaltam em sua pesquisa com técnicos-administrativos que a motivação no trabalho é despertada em razão da figura do gestor, na orientação e resolução de problemas, sendo um diferencial para promover o bom desempenho e a produtividade esperada pela instituição. Pode-se dizer que, para os técnicos, a motivação se expressa em virtude de suas necessidades, cada qual conforme a sua natureza, corroborando para o desempenho no trabalho. De certa forma, não há uma resposta clara sobre o que motiva os indivíduos no trabalho (ROBESCU; IANCU, 2016), porém, para as organizações, quando identificada, é altamente valorizada por causa de suas consequências positivas no trabalho, representando um diferencial para o empregado obter o desempenho esperado.

A hipótese (H₃) investigou a existência de um efeito positivo das recompensas sobre o desempenho. De acordo com os resultados exibidos na tabela 8, verificou-se que não há uma influência positiva ($\beta = 0,131$) e significativa (valor-p= 0,111) das

recompensas sobre o desempenho. Com esse resultado, é possível concluir que as recompensas não têm influência sobre o desempenho, rejeitando-se a hipótese. Nessa relação, o resultado encontrado vai de encontro aos estudos de Adebisi e Oladipo (2015), Cherotich, Chepkilot e Muhanji (2015), Nnaji-Ihedinmah e Egbunike (2015), Aguiar e Pimentel (2017), Ahmed e Shabbir (2017), Santos, Beuren e Issifou (2019), que chegaram à conclusão de que as recompensas influenciam positivamente no desempenho do indivíduo.

Embora os estudos de Gomes (2014) e Ramos e Teixeira (2017) apontem que as recompensas não financeiras e financeiras, respectivamente, sejam elementos que melhoram o desempenho dos trabalhadores da área da educação superior, para os técnicos da instituição pesquisada, elas não são capazes de influenciar o desempenho. Apesar de as recompensas terem alcançado bons níveis na pesquisa, especialmente as não financeiras, no conjunto de recompensas não houve correlação com o desempenho. Pode-se afirmar que as recompensas em geral são percebidas apenas como uma consequência ou complementação do trabalho, e que há outros fatores, além da motivação, que influenciam o desempenho dos técnicos.

Pressupõe-se que o sistema de recompensas praticado não está alinhado com os interesses individuais dos técnicos, sendo afetado pelos fatores culturais e organizacionais, o que demonstraria que estes não se sentem envolvidos totalmente no trabalho, provocando a perda de interesse e prejudicando sua atuação no alcance das metas estabelecidas pela instituição. Nesse contexto, faz-se necessário à área de gestão avaliar o atual sistema de recompensas praticado, a fim de compreender os fatores ou motivos pelos quais as recompensas não impactam no desempenho nesta instituição. Ressalta-se que um sistema de recompensas, quando implementado de forma eficaz pela organização, funciona como um elemento estratégico na garantia de bons níveis de desempenho no trabalho, na maximização da produtividade e na atração e retenção de talentos. Por sua vez, a sua ineficácia pode refletir no ambiente comportamentos negativos, como a falta de entusiasmo, a incerteza, a insegurança, a baixa produtividade, o absenteísmo e o *turnover*, impactando sua atuação nas atividades no trabalho.

Em síntese, compreende-se que os valores identificados explicam o comportamento e as atitudes dos técnicos no trabalho, norteando suas ações na avaliação de objetos e situações e no atendimento às metas desejáveis que visam à satisfação de suas necessidades. Como os valores e a motivação decorrem das

necessidades humanas, ambos convergem no atendimento aos interesses individuais no trabalho, na colaboração com o coletivo e na condução de tarefas que favorecem o desempenho das habilidades cognitivas e o bom funcionamento da instituição. As recompensas, por sua vez, representam apenas um aspecto presente na relação de trabalho, não sendo fator de influência para que o desempenho seja alcançado, evidenciando que existem outros fatores que influenciam o desempenho dos técnicos no trabalho.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de acordo com os objetivos propostos, as contribuições, as limitações encontradas e as sugestões para pesquisas futuras.

O presente estudo objetivou verificar a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada a partir de um modelo estrutural hipotético. Para alcançar esse objetivo, foi proposto um modelo de análise, a fim de compreender a relação entre os construtos por meio dos seguintes objetivos específicos: verificar a influência dos valores sobre a motivação, verificar a influência da motivação sobre o desempenho e verificar a influência das recompensas sobre o desempenho.

Na relação de influência dos valores sobre a motivação, os resultados confirmaram que, quanto maior os valores, maior tende a ser a motivação. Pode-se verificar que os valores predominantes entre os técnicos estão associados ao bem-estar entre os colegas, ao compromisso com os membros de grupo, à preservação das relações sociais existentes e às oportunidades que geram prazer como indivíduos. Desse modo, os valores identificados explicam o comportamento motivacional dos técnicos nas situações recorrentes no trabalho, principalmente nas necessidades em grupo. A percepção desses valores corrobora para promover um ambiente mais saudável, justo e uniforme entre os colegas, motivando-os na execução das tarefas no ambiente de trabalho.

Em relação à influência da motivação sobre o desempenho, os resultados confirmaram que, quanto maior a motivação, maior tende a ser o desempenho. Pode-se verificar que a motivação dos técnicos está condicionada às oportunidades de aprendizado proporcionadas no trabalho, ao clima de confiança e de amizade entre colegas, à promoção da justiça organizacional, às recompensas auferidas em razão do desempenho e às oportunidades que geram desenvolvimento profissional. Nesse sentido, o processo motivacional dentro a instituição deriva de um conjunto de fatores e eventos que contribuem para atender às necessidades dos técnicos, estimular o seu comportamento e impulsionar o seu desempenho dentro da instituição.

Na relação de influência das recompensas sobre o desempenho, os resultados não confirmaram a relação de influência. Embora a pesquisa tenha evidenciado a preferência dos técnicos pelas recompensas não financeiras às financeiras, no

conjunto de recompensas, elas não foram capazes de influenciar o desempenho. Pode-se afirmar que as recompensas representam apenas um aspecto presente na relação de trabalho e que há outros fatores, além da motivação, que influenciam o comportamento na obtenção do desempenho.

De modo geral, entende-se que a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos está condicionada a uma série de fatores e eventos que se relacionam e se manifestam no seu comportamento, resultando em atitudes que favorecem o cumprimento das atividades no ambiente de trabalho. Porém, é preciso que o sistema de recompensas esteja alinhado aos objetivos estratégicos da organização quanto aos objetivos e às expectativas dos empregados. O risco de se implementar esse tipo de sistema sem considerar os fatores culturais e os da organização pode gerar um desequilíbrio na implementação, provocar a perda de interesse dos empregados e afetar o desempenho no trabalho.

Por fim, os resultados obtidos por esta pesquisa alcançaram parcialmente as hipóteses formuladas, uma vez que não foi possível estabelecer influência entre as recompensas sobre o desempenho. Conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados e, como resultado, pode-se verificar as possíveis relações de influência entre os construtos estudados, o que possibilitou atender ao objetivo geral e à pergunta formulada nesta pesquisa.

5.1 Contribuições da pesquisa

Para a teoria, esta pesquisa contribui para reforçar a importância do estudo dos valores, da motivação e das recompensas, na forma como cada construto é capaz de influenciar o desempenho, sobretudo no comportamento dos técnicos-administrativos que trabalham com o ensino superior privado, o que permite subsidiar a realização de outros estudos, aprofundar as análises e, com os fundamentos, orientar as ações da gestão universitária em relação ao público pesquisado.

No aspecto metodológico, o propósito de pesquisa se mostrou adequado, com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais, o que possibilitou estimar o tamanho dos efeitos estabelecidos entre os construtos e testar se o modelo de análise é consistente com os dados observados. Destacam-se, também, nesta pesquisa a utilização dos questionários de

valores humanos e motivação no trabalho, e a nomenclatura adotada nos questionários de percepção de desempenho e de recompensas no trabalho, que nos estudos de Araújo (2014) e Carneiro (2010) foram tratados como desempenho e recompensas no trabalho, respectivamente. Portanto, considera-se que o instrumento de coleta atendeu aos requisitos necessários de aplicação na instituição de ensino superior escolhida, o que pode favorecer novos estudos em outras realidades.

Para a instituição, a pesquisa oferece subsídios à interpretação do comportamento dos técnicos-administrativos de ensino superior privado, proporcionando uma percepção da congruência de valores entre os indivíduos no que é relevante para estimular a motivação e despertar o bom desempenho, e como as recompensas são percebidas por esses técnicos. A partir dessas informações, a área de gestão poderá avaliar e desenvolver ações estratégicas direcionadas a esse público em específico, a fim de compreender melhor o seu comportamento, quais são os seus valores e o que o motiva a capitalizar um desempenho diferenciado dentro da instituição.

5.2 Limitações da pesquisa

Destaca-se o cenário de pandemia da COVID-19 acompanhado com as restrições de isolamento e distanciamento social impostos pelo governo do Estado de Minas Gerais, que contribuiu para inviabilizar uma maior adesão de respondentes à pesquisa, em função das mudanças nos contratos de trabalho, como a suspensão e a redução da jornada de trabalho. Outra limitação é que a pesquisa foi realizada em uma única instituição de ensino superior privada, o que significa que não se pode generalizar os resultados encontrados a outras instituições do mesmo segmento.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Para investigações futuras, propõe-se explorar o modelo em outros contextos organizacionais, uma vez que há indícios da existência de uma cultura da instituição que restringe e impacta nos valores, na motivação e nas recompensas dos técnicos, afetando o seu comportamento, conseqüentemente, o seu desempenho no trabalho.

Aos gestores da instituição pesquisada recomenda-se rever sua forma de agir e conduzir seus empregados, pois a cultura e os valores praticados, de certa forma,

refletem um cenário que prejudica o comportamento de seus empregados, não favorecendo por completo o desempenho no trabalho e seus próprios interesses organizacionais.

Espera-se que esta pesquisa possa estimular outros pesquisadores e interessados no aprofundamento das questões ligadas aos construtos presentes nesta pesquisa, na compreensão dos fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos e o seu desempenho no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADEBISI, S. A.; OLADIPO, A. O. Reward system as strategy for improving employee's productivity in Nigeria. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 56-84, 2015.
- AGUIAR, A. B.; PIMENTEL, R. C. Remuneração de executivos e desempenho no mercado brasileiro: relações contemporâneas e defasadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 4, p. 545-568, 2017.
- AHMED, I.; SHABBIR, S. The effects of rewards on employee's performance in banks: a study of three districts (Lodhran, Vehari, Khanewal) commercial banks in Pakistan. **International Review of Management and Business Research**, v. 6, p. 352-361, 2017.
- ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 101-126, maio/jun. 2009.
- ALVARENGA, M. A.; PITOMBO, N. R. O papel dos valores nas escolhas de carreira de jovens discentes/trabalhadores. **Gestão e Regionalidade**, v. 31, n. 92, p. 86-102, 2015.
- AMORIM, D. V.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT**, 2008.
- AÑAÑA, E. S.; NIQUE, W. M. O valor dos valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos Brasis culturais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 153-181, mai./jun. 2009.
- ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. F. B.; LENGLER, L. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, abr./jun. 2017.
- ARAÚJO, R. N. **Estilos de liderança e o desempenho dos liderados**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13. ed. London: Kogan Page, 2014.
- BEAL, D. J.; WEISS, H. M.; BARROS, E.; MACDERMID, S. M. An episodic process model of affective influences on performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1054-1068, 2005.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, jan./mar. 2012.

BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. *In*: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 53-84.

BERRIDGE, K. Motivation concepts in behavioral neuroscience. **Physiology & Behavior**, v. 81, p. 179-209, 2004.

BIZARRIA, F. P. A.; LIMA, A. O.; SILVA, M. A.; SOUSA, A. M. R.; CARNEIRO, T. C. J. Valores e motivações empreendedoras em discentes de administração pública na educação a distância. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 3, p. 26-50, mai./ago. 2017.

BIZARRIA, F. P. A.; LIMA, A. O.; SOUSA, A. M. R. Valores pessoais e significados atribuídos ao trabalho por concludentes de administração pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 199-218, 2020.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

BORELL, D. A. V.; CAMFIELD, C. E. R.; RODRIGUES, R. G. Uma análise da relação entre valores pessoais e satisfação com o trabalho. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 5, p. 1240-1256, 2018.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *In*: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (org.). **Personnel selection in organization**. New York: Jossey Bass, 1993. p. 71-98.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

BRANDÃO, C.; JORDÃO, F. O desempenho individual de gestores intermédios da administração pública portuguesa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p. 285-311, jul./set. 2012.

BRITO, R. P.; OLIVEIRA, L. B. A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 3, p. 95-115, 2016.

BRUM, M. A Influência do comportamento humano dentro das organizações. **Revista Pós-Graduação: desafios contemporâneos**. v. 2, n. 3, p. 181-198, 2015.

BEUREN, I. M.; PAMPLONA, E.; LEITE, M. Remuneração dos executivos e desempenho em empresas brasileiras familiares e não familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 514-531, 2020.

BURIGO, E. M.; TOSTA, K. Fatores que interferem no desempenho dos servidores ocupantes do cargo de administrador da UFSC durante o estágio probatório. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 1, n. 2, p. 1-24, jun./dez. 2017.

CÂMARA, P. B. **Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2006.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *In*: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (org). **Handbook of industrial and organization psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 687-732.

CARNEIRO, C. I. G. **Valores, motivação, comprometimento e recompensas**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

CASTRO, M. L. M.; REIS NETO, M. T.; FERREIRA, C. A. A.; GOMES, J. F. S. Values, motivation, commitment, performance, and rewards: analysis model. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 6, p. 1139-1169, 2016.

CERASOLI, C.; FORD, M. Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: a test of self-determination theory. **The Journal of Psychology**, v. 148, n. 3, p. 267-286, 2014.

CHEROTICH, C.; CHEPKILOT, R. K.; MUHANJI, S. I. Impact of rewards on employee behaviour. **European Journal of Business and Management**, v. 7, n. 34, p. 43-50, 2015.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. *In*: **Methodology for business and management**. Modern methods for business research. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998. p. 295-336.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

COELHO JÚNIOR; F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, mai./ago. 2011.

COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa, PB. **Anais [...]** João Pessoa: EnGPR, 2011.

COELHO, J. A. P. M.; GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 199-207, jan./abr. 2006.

CORDEIRO, C.; GAMBOA, V.; PAIXÃO, O. A importância dos valores pessoais e da motivação para a atividade letiva no bem-estar psicológico dos professores. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, n. 1, p. 43-62, 2018.

COSTA, I. S. A.; SALLES, D. M. R.; FONTES FILHO, J. R. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1429-1452, nov./dez. 2010.

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

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**. v. 9, n. 3, p. 393-413, set./dez. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A. G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, C. A. A. Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 2, p. 25-41, 2016.

FERREIRA, T. S. Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. **Tourism & Management Studies**, v. 13, n. 1, p. 60-65, 2017.

FIGUEIRINHA, J. T. A. **O que (des) motiva as chefias intermédias: um estudo exploratório no setor do retalho**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2018.

FOGAÇA, N.; REGO, M. C. B.; MELO, M. C. C.; ARMOND, L. P.; COELHO JR., F. A. Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 231-247, 2018.

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

FRANCO, F. V.; REIS NETO, M. T.; DA COSTA JÚNIOR, A. C. M.; HORTA, G. H. B. Remuneração estratégica na administração pública. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 1, p. 1-10, 2017.

FRESE, M.; ZAPF, D. Action as the core of work psychology: a german approach. *In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (org). **Handbook of industrial and organization psychology***. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994. p. 271-340.

GANTA, V. C. Motivation in the workplace to improve the employee performance. **International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences**, v. 2, n. 6, p. 221-230, 2014.

GABINI, S.; SALESSI, S. Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. **Revista Evaluar**, v. 16, n. 1, p. 31-45, 2016.

GARRIDO, G.; MENDONÇA, A. V.; SILVEIRA, M. A. Aprendizagem organizacional e motivação humana: uma relação sistemicamente representada. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 5, p. 1222-1239, 2019.

GERVAZIO, F. V.; GIRALDI, J. M. E.; COSTA, A. L.; CALDANA, A. C. F. Dimensões de valores pessoais instrumentais e terminais: um estudo comparativo entre Brasil e Tailândia. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 1, p. 97-117, jan./mar. 2016.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Strategic remuneration and benefits package: a case study applied at the operational level of a multinational. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 268-287, mai./ago. 2011.

GIRALDI, J. M. E.; IKEDA, A. A. Valores pessoais como base para segmentação estratégica: um estudo com profissionais paulistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 322-340, jul./set. 2010.

GÎLMEANU, R. Theoretical considerations on motivation at the work place, job satisfaction and individual performance. **Valahian Journal of Economic Studies**, v. 6, n. 3, p. 69-80, 2015.

GOMES, C. Servidores federais e a motivação para a realização de cursos de capacitação. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. p. 1-24, 2014.

GOMES, S. C. Inter-relações entre valores pessoais e valores laborais de jovens universitários na cidade de São Paulo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 1, p. 99-121, jan./abr. 2019.

GONÇALVES, W. A.; CORRÊA, D. A.; SANTOS, N. C. D. O sistema de remuneração e recompensas: um estudo bibliométrico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 138-156, 2016.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil***. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 4, p. 173-202.

GOUVEIA, V. V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n. 3, p. 431-443, 2003.

GOUVEIA, V. V. **La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo**: una comparación intra e intercultural. 1998. Tese (Doctorado en Psicología Social) - Universidad Complutense de Madrid, España, 1998.

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

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, p. 87-96, 2003.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

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

HOYLE, R. H.; DUVALL, J. L. Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. *In*: D. KAPLAN (org.). **The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences**. [s.l.] Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

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

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FEITOSA, C. M. C.; FREITAS FILHO, A. C. Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposições de melhorias. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 545-562, jan./dez. 2019.

KOOPMANS, L.; BERNAARDS, C. M.; HILDEBRANDT, V. H.; SCHAUFELI, W. B.; DE VET, H. C. W.; VAN DER BEEK, A. J. Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v 53, n. 8, p. 856-866, 2011.

KOOPMANS, L.; BERNAARDS, C. M.; HILDEBRANDT, V. H.; VAN BUUREN, S.; VAN DER BEEK, A. J.; DE VET, H. C. W. Development of an individual work performance questionnaire. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 1, p. 6-28, 2013.

KUMAR, S. Motivating employees: an exploratory study on knowledge workers. **South Asian Journal of Management**, v. 5, n. 7, p. 26-27, 2012.

KURANCHIE-MENSAH, E. B.; AMPONSAH-TAWIAH, K. Employee motivation and work performance: a comparative study of mining companies in Ghana. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, p. 255-309, 2015.

LEE, M. T.; RASCHKE, R. Understanding employee motivation and organizational performance: arguments for a set-theoretic approach. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 1, p. 162-169, 2016.

LIMA, M. A. M. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na "Resource Based Management Theory". **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 1, n. 2, p. 44-60, abr./out. 2009.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

LOPES, L. M. S.; PINHEIRO, F. M. G.; SILVA, A. C. R.; ABREU, E. S. Aspectos da motivação intrínseca e extrínseca: uma análise com discentes de ciências contábeis da Bahia na perspectiva da teoria da autodeterminação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 1, p. 21-39, 2015.

LUGOBONI, L. F.; ZITTEI, M. V. M.; LOPES, R. M.; CHIARETO, J.; CORRÊA, H. L.; LENNAN, M. L. F. M. A influência da origem das empresas no gerenciamento e na avaliação de desempenho organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 662-677, 2014.

LÜTZ, C.; CANES, R.; BEURON, T. A.; GROHMANN, M. Z. Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 1, p. 164-188, jan./abr. 2012.

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

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, S. M. **Os efeitos das crenças e da percepção da gestão do tempo na motivação e no desempenho no trabalho**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

MARX, R.; SOARES, J. P. R. F.; BARROS, L. Variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas orientados à inovação de produtos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 60, p. 267-289, 2016.

MAYER, J. D.; FABER, M. A.; XU, X. Seventy-five years of motivation measures (1930-2005): a descriptive analysis. **Motivation and Emotion**, v. 31, p. 83-103, 2007.

MEDEIROS, E. D.; GOUVEIA, V. V.; GUSMÃO, E. E. S.; MILFONT, T. L.; AQUINO, A. A. Teoria funcionalista dos valores humanos: evidências de sua adequação no contexto paraibano. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 18-44, mai./jun. 2012.

MELLO, A. M. G.; SANT'ANNA, A. S. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 255-282, 2016.

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

MIRANDA, B.; PIETROBELLI, W.; NETO, C. P.; MORO, M. A motivação como fator no desempenho em serviços públicos: um estudo de caso em um instituto de ensino superior. **XVII CIGU**, Mar del Plata, p. 1-16, 2017.

MONECKE, A.; LEISCH, F. semPLS: structural equation modeling using partial least squares. **Journal of Statistical Software**, v. 48, n. 3, p. 1-32, 2012.

MURPHY, K. Dimensions of job performance. *In*: DILLON, R.; PELLIGRINO, J. **Testing: applied and theoretical perspectives**. New York: Praeger, 1989. p. 218-247.

NASIR, N.; HALIMATUSSAKDIAH, H.; SURYANI, I.; ZUHRA, S. E.; ARMIA, S.; MAHDANI, M. How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, v. 292, p. 606-612, 2019.

NELSON, B. 1501 **Maneiras de premiar seus empregados**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

NNAJI-IHEDINMAH, N. C.; EGBUNIKE, F. C. Effect of rewards on employee performance in organizations: a study of selected commercial banks in Awka Metropolis. **European Journal of Business and Management**, v. 7, n. 4, p. 80-88, 2015.

NOHRIA, N.; GROYSBERG, B.; LEE, L. E. Employee Motivation - A Powerful New Model. **Harvard Business Review**, p. 78-84, 2008.

NONAKA, T. T.; REIS NETO, M. T.; TOGASHI, F. E. Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 247-263, set./dez. 2017.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

PARKS, S.; GUAY, R. P. Personality, values, and motivation. **Personality and Individual Differences**, v. 47, p. 675-684, 2009.

PEREIRA, H. A.; CAVALCANTE, C. E. Medalha de ouro! Estudo sobre motivação no trabalho voluntário eventual nos jogos olímpicos no Rio de Janeiro. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 177-206, 2018.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PULAKOS, E. D.; ARAD, S.; DONAVAN, M. A.; PLAMONDON, K. E. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. **Journal Applied Psychology**, v. 85, n. 4, p. 612-624, 2000.

OLIVEIRA, J. C.; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na universidade federal do Espírito Santo - *Campus* de Alegre. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 59-85, 2017.

RADONS, D. L.; SCCOTT, C. R. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L. Compreendendo a influência dos valores pessoais na prontidão e na intenção de uso de tecnologias. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 3, p. 6-31, set./dez. 2020.

RAMOS, P. F.; TEIXEIRA, A. J. C. A função gratificada influencia o comprometimento, a satisfação e o desempenho do servidor público? *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 41..., 2017, São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2017.

REIS NETO, M. T.; KENDLER, V.; GOMES, J. F. S.; MESQUITA, J. M. C. The virtuous circle of professional life: a proposition of a model. **International Business Management**, v. 11, n. 11, p. 1941-1952, 2017.

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

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 3-39, jan./abr. 2017.

REN, T. Value congruence as a source of intrinsic motivation. **Kyklos**, v. 63, n. 1, p. 94-109, 2010.

RIBEIRO, M.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 26, p. 105-131, 2018.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RITO, P. O sistema de recompensas - Remunerações e benefícios. **Revista TOC**, n. 80, p. 44-55, 2006.

ROBESCU, O.; IANCU, A. G. The effects of motivation on employees performance in organizations. **Valahian Journal of Economic Studies**, v. 7, n. 2, p. 49-56, 2016.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. Especial, p. 23-34, 2006.

RODRIGUEZ-MARULANDA, K. P.; LECHUGA-CARDOZO, J. I. Desempeño laboral de los docentes de la institución universitaria ITSA. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, Bogotá, n. 87, p. 79-101, 2019.

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

ROSA, A. C.; MADRUGA, L. R. R. G.; ESTIVALETE, V. F. B.; TELOCKEN, S. G. Educação para a sustentabilidade: um olhar à luz dos valores pessoais e da motivação. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 421-436, set./dez. 2018.

ROŽMAN, M.; TREVEN, S.; ČANČER, V. Motivation and satisfaction of employees in the workplace. **Business Systems Research Journal**, v. 8, n. 2, p. 14-25, 2017.

RUDGE, M.; REIS, G. G.; NAKATA, L.; PICCHIAI, D. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 406-421, jan./abr. 2017.

SALAZAR, K. A.; SILVA, A. R. L.; FANTINEL, L. D. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 171-200, 2015.

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley. Trowchez Editions, 2013.

SANTOS, F. R. **A influência das práticas de gestão de desempenho e recompensas na motivação dos profissionais**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; ISSIFOU, M. Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 1, p. 38-58, jan./abr. 2019.

SETHUNGA, S.; PERERA, I. Impact of performance rewards on employee turnover in Sri Lankan IT industry. **Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon)**, p. 114-119, 2018.

SCHAEFER, R.; NISHI, J. M.; GROHMANN, M. Z.; LÖBLER, M. L.; MINELLO, I. F. Valores pessoais, atitudes e intenção empreendedora: um estudo com estudantes de graduação em administração. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 47, p. 123-143, mai./ago. 2017.

SCHWARTZ, S. H. A proposal for measuring value orientations across nations. *In: Questionnaire development report (chapter 7)*. London: European Social Survey, 2003. p. 259-319.

SCHWARTZ, S. H. An overview of the Schwartz Theory of Basic Values. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2012a.

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

SCHWARTZ, S. H. Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications [Basic human values: theory, measurement, and applications]. **Revue Française de Sociologie**, v. 47, p. 249-288, 2006.

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

SCHWARTZ, S. H.; CIECIUCH, J.; VECCHIONE, M.; DAVIDOV, E.; FISCHER, R.; BEIERLEIN, C.; RAMOS, A.; VERKASALO, M.; LÖNNQVIST, J.-E.; DEMIRUTKU, K.; DIRILEN-GUMUS, O.; KONTY, M. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012b.

SCHWARTZ, S. H.; MELECH, G.; LEHMANN, A.; BURGESS, S.; HARRIS, M.; OWENS, V. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, n. 5, p. 519-542, 2001.

SILVA, R. S. M.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Os valores relativos ao trabalho e do entrenchamento organizacional dos servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 166-187, 2018.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. *In*: SONNENTAG, S. (org.). **Psychological management of individual performance**, New York: Wiley, 2002, p. 3-25.

SOUSA, A. L. C.; SILVA, J. S.; PINTO, F. R. Valores pessoais e comportamento profissional: um estudo com profissionais de secretariado. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 24, n. 2, p. 1-16, mai./ago. 2018.

SOUZA, G. H. S.; ESTEVES, G. G. L.; COELHO, J. A. P. M.; LIMA, N. C. Disposições valorativas entre empreendedores informais brasileiros. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 4, p. 1030-1050, 2018.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 369-376, 2009.

TAN, S.; RAJAH, S. Evoking work motivation in industry 4.0. **SAGE Open**, p. 1-7, 2019.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005.

THEOTÔNIO, K. S.; REIS NETO, M. T.; LOPES, S. A. A remuneração no Brasil: uma análise segundo os aspectos legais. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

- TODERICIU, R., ȘERBAN, A., DUMITRAȘCU, O. Particularities of knowledge worker's motivation strategies in Romanian organizations. **Procedia Economics and Finance**, n. 6, p. 405-413, 2013.
- TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Psicologia USP**, v. 27, n. 2, p. 341-356, 2016.
- VAZ, P. V. C.; PORTULHAK, H.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; PACHECO, V. Rewards and management control systems: a meta-synthesis of primary case studies. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 2, p. 313-332, 2020.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications**. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010.
- WILKINSON, H.; ORTH, C.; BENFARI, R. Motivation theories: an integrated operational model. **Sam Advanced Management Journal**, v. 51, p. 24-31, 2001.
- WOLOR, C. W.; SOLIKHAH; SUSITA, D.; MARTONO, S. How to maintain employee motivation amid the Covid-19 virus pandemic. **International Journal of Economics & Business Administration**, v. 8, n. 4, p. 78-86, 2020.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- XIANG, S.; CHEN, G.; LIU, W. A study of perceived team learning on individual performance: the mediating role of individual reflection and the moderating role of psychological safety. **Nankai Business Review International**, v. 9, n. 2, p. 162-178, 2018.
- ZONATTO, V. C. S.; SILVA, A.; GONÇALVES, M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, jan./jun. 2018.

APÊNDICE A - Caracterização dos construtos

Quadro 17 - Questionário de valores humanos

Item	Questão	Indicador
1	Penso em novas ideias e sou criativo, fazendo as coisas à minha maneira.	Autodireção
2	Quero ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.	Poder
3	Defendo que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça.	Universalismo
4	Valorizo as minhas capacidades para que as pessoas possam admirar o que faço.	Realização
5	Vivo em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade.	Segurança
6	Faço muitas coisas diferentes na vida e procuro sempre coisas novas para fazer.	Estimulação
7	Defendo que as pessoas devem fazer o que lhes mandam, cumprindo as regras em todos os momentos, mesmo quando ninguém está observando.	Conformidade
8	Escuto as pessoas que são diferentes de mim e, mesmo não concordando com elas, procuro compreendê-las.	Universalismo
9	Não peço mais do que tenho, acredito que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem.	Tradição
10	Divirto-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer.	Hedonismo
11	Tomo as minhas próprias decisões sobre o que faço, tendo liberdade para planejar e escolher as minhas ações.	Autodireção
12	Ajudo e zelo pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam.	Benevolência
13	Quero ter sucesso e impressionar os outros.	Realização
14	Defendo que o país seja livre de ameaças internas e externas, protegendo a ordem social.	Segurança
15	Gosto de correr riscos e procurar sempre novas aventuras.	Estimulação
16	Comporto-me sempre de maneira apropriada, evitando fazer coisas que os outros considerem erradas.	Conformidade
17	Gosto de estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram.	Poder
18	Sou leal aos amigos e dedico-me às pessoas que estão próximas.	Benevolência
19	Protejo e preservo a natureza.	Universalismo
20	Respeito a crença religiosa e cumpro os mandamentos da minha doutrina.	Tradição
21	Aprecio os prazeres da vida e cuido bem de mim.	Hedonismo

Fonte: Adaptado de Almeida e Sobral (2009, p. 113-114).

Quadro 18 - Questionário de motivação no trabalho

Item	Questão	Indicador
1	Meu trabalho atribui recompensas de acordo com o desempenho.	Adquirir
2	Estou satisfeito com os benefícios (tangíveis/intangíveis) que recebo.	Adquirir
3	Meu trabalho oferece oportunidades para crescer.	Adquirir
4	A empresa estimula a colaboração e o trabalho em equipe.	Vínculo
5	Existe um clima de confiança e de amizade entre meus colegas de trabalho.	Vínculo
6	A empresa incentiva o compartilhamento de melhores práticas.	Vínculo
7	A empresa estimula o desenvolvimento de trabalhos interessantes e desafiadores.	Compreender
8	Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprendizado.	Compreender
9	Tenho uma função importante nos projetos de que participo.	Compreender
10	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões.	Defender

11	As regras e normas do trabalho e da organização são conhecidas e aplicadas a todos.	Defender
12	Considero que o processo de gestão do trabalho praticado na empresa é justo e transparente.	Defender

Fonte: Adaptado de Nohria, Groysberg e Lee (2008) e Santos (2016).

Quadro 19 - Questionário de percepção de desempenho

Item	Questão	Indicador
1	Cumpro minhas tarefas dentro dos prazos estabelecidos.	Desempenho da tarefa
2	Recebo tarefas especiais para realizar.	
3	Recebo reclamações pelo meu desempenho no trabalho.	
4	Sou orientado pelo chefe/supervisor a executar tarefas de maneira diferente.	
5	Tenho uma produção maior no trabalho que dos meus colegas.	
6	Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.	
7	Executo minhas tarefas de maneira diferente da solicitada.	
8	Percebo que meu trabalho ajuda a melhorar esta instituição.	Desempenho contextual
9	Tomo a iniciativa de solucionar problemas não definidos ou não previstos pelo meu chefe/supervisor.	
10	Reconheço que sou responsável pelos resultados do meu trabalho.	
11	Tenho conflitos profissionais no trabalho.	
12	Procuro meu chefe/supervisor para tirar dúvidas sobre as atividades no trabalho.	
13	Oriento meus colegas de trabalho sobre como executar o trabalho adequadamente.	

Fonte: Araújo (2014).

Quadro 20 - Questionário de percepção de recompensas

Item	Questão	Indicador
1	Estou satisfeito com meu salário atual.	Monetário
2	Estou satisfeito com meu último aumento de salário.	Monetário
3	Estou satisfeito com as gratificações recebidas pelas metas alcançadas.	Monetário
4	Estou satisfeito com o reconhecimento recebido pelo meu desempenho.	Não Monetário
5	Estou satisfeito com a forma como sou tratado no trabalho.	Não Monetário
6	Estou satisfeito com a liberdade que tenho no meu trabalho (autonomia).	Não Monetário
7	Estou satisfeito com meus relacionamentos no trabalho.	Não Monetário
8	Estou satisfeito com meu crescimento profissional.	Não Monetário
9	Estou satisfeito com o aprendizado que meu trabalho me proporciona.	Não Monetário
10	Estou satisfeito com meus benefícios na empresa.	Monetário
11	Em geral, estou satisfeito com as recompensas que recebi pelo meu desempenho profissional.	Monetário

Fonte: Carneiro (2010).

APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Funcionário(a),

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada “A influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho: um estudo com técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada”, elaborada pelo mestrando Allyson Wanderley Miranda, sob orientação do professor Dr. Thiago Soares Nunes do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC.

O objetivo da pesquisa é “verificar a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada a partir de um modelo estrutural hipotético”. Para isto a sua participação é muito importante, e ela consistirá em responder as questões (abertas e fechadas) deste questionário *online*, tendo como base suas experiências e vivências no trabalho, envolvendo seus valores, motivação, desempenho e recompensas.

Esta pesquisa não oferece qualquer tipo de dano ao participante, sendo garantido o seu anonimato. O pesquisador assegura a confidencialidade e o sigilo das informações, evitando assim situações que possam causar constrangimentos ou exposição desnecessária.

Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas para fins de pesquisa, com objetivos científicos (trabalhos em congressos, artigos, entre outros), e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade e a de qualquer outra pessoa e local que vier a ser mencionada durante a entrevista.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir na compreensão de como os valores, a motivação, o desempenho e as recompensas influenciam no trabalho dos profissionais dessa instituição. Além da contribuição acadêmica, os resultados também poderão beneficiar outras instituições de ensino e subsidiar programas de gestão que incentivem a motivação e o desempenho de seus profissionais frente aos resultados esperados no trabalho.

Caso você tenha mais dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos, pode nos contatar no endereço eletrônico: a906621@fumec.edu.br

Ao clicar em “Concordo”, você está ciente e aceita o conteúdo apresentado neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e voluntariamente acorda em participar desta pesquisa.

- Concordo
 Não concordo

APÊNDICE C - Questionários de pesquisa

Utilizando a escala de resposta abaixo, indique o número ao lado de cada valor de acordo com os seus princípios de conduta que orientam a sua vida e suas escolhas.

Discordo plenamente →

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 ← Concordo plenamente

N.	Valores humanos	1	2	3	4	5
1	Penso em novas ideias e sou criativo, fazendo as coisas à minha maneira.					
2	Quero ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.					
3	Defendo que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça.					
4	Valorizo as minhas capacidades para que as pessoas possam admirar o que faço.					
5	Vivo em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade.					
6	Faço muitas coisas diferentes na vida e procuro sempre coisas novas para fazer.					
7	Defendo que as pessoas devem fazer o que lhes mandam, cumprindo as regras em todos os momentos, mesmo quando ninguém está observando.					
8	Escuto as pessoas que são diferentes de mim e, mesmo não concordando com elas, procuro compreendê-las.					
9	Não peço mais do que tenho, acredito que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem.					
10	Divirto-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer.					
11	Tomo as minhas próprias decisões sobre o que faço, tendo liberdade para planejar e escolher as minhas ações.					
12	Ajudo e zelo pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam.					
13	Quero ter sucesso e impressionar os outros.					
14	Defendo que o país seja livre de ameaças internas e externas, protegendo a ordem social.					
15	Gosto de correr riscos e procurar sempre novas aventuras.					
16	Comporto-me sempre de maneira apropriada, evitando fazer coisas que os outros considerem erradas.					
17	Gosto de estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram.					
18	Sou leal aos amigos e dedico-me às pessoas que estão próximas.					
19	Protejo e preservo a natureza.					
20	Respeito a crença religiosa e cumpro os mandamentos da minha doutrina.					
21	Aprecio os prazeres da vida e cuido bem de mim.					

Utilizando a escala de resposta abaixo, indique o número ao lado que representa a sua motivação no trabalho.

Discordo plenamente →

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 ← Concordo plenamente

N.	Motivação no trabalho	1	2	3	4	5
22	Meu trabalho atribui recompensas de acordo com o desempenho.					
23	Estou satisfeito com os benefícios (tangíveis/intangíveis) que recebo.					
24	Meu trabalho oferece oportunidades para crescer.					
25	A empresa estimula a colaboração e o trabalho em equipe.					
26	Existe um clima de confiança e de amizade entre meus colegas de trabalho.					
27	A empresa incentiva o compartilhamento de melhores práticas.					
28	A empresa estimula o desenvolvimento de trabalhos interessantes e desafiadores.					
29	Meu trabalho me proporciona oportunidades de aprendizado.					
30	Tenho uma função importante nos projetos de que participo.					
31	Tenho liberdade para expressar minhas ideias e opiniões.					
32	As regras e normas do trabalho e da organização são conhecidas e aplicadas a todos.					
33	Considero que o processo de gestão do trabalho praticado na empresa é justo e transparente.					

Utilizando a escala de resposta abaixo, indique o número ao lado que representa a sua percepção sobre o desempenho no trabalho.

Discordo plenamente →

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 ← Concordo plenamente

N.	Percepção de desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
34	Cumpro minhas tarefas dentro dos prazos estabelecidos.					
35	Recebo tarefas especiais para realizar.					
36	Recebo reclamações pelo meu desempenho no trabalho.					
37	Sou orientado pelo chefe/supervisor a executar tarefas de maneira diferente.					
38	Tenho uma produção maior no trabalho que dos meus colegas.					
39	Tenho uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.					
40	Executo minhas tarefas de maneira diferente da solicitada.					
41	Percebo que meu trabalho ajuda a melhorar esta instituição.					
42	Tomo a iniciativa de solucionar problemas não definidos ou não previstos pelo meu chefe/supervisor.					
43	Reconheço que sou responsável pelos resultados do meu trabalho.					
44	Tenho conflitos profissionais no trabalho.					
45	Procuro meu chefe/supervisor para tirar dúvidas sobre as atividades no trabalho.					
46	Oriento meus colegas de trabalho sobre como executar o trabalho adequadamente.					

Utilizando a escala de resposta abaixo, indique o número ao lado que representa a sua percepção sobre as recompensas no trabalho.

Discordo plenamente →

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 ← Concordo plenamente

N.	Percepção de recompensas no trabalho	1	2	3	4	5
47	Estou satisfeito com meu salário atual.					
48	Estou satisfeito com meu último aumento de salário.					
49	Estou satisfeito com as gratificações recebidas pelas metas alcançadas.					
50	Estou satisfeito com o reconhecimento recebido pelo meu desempenho.					
51	Estou satisfeito com a forma como sou tratado no trabalho.					
52	Estou satisfeito com a liberdade que tenho no meu trabalho (autonomia).					
53	Estou satisfeito com meus relacionamentos no trabalho.					
54	Estou satisfeito com meu crescimento profissional.					
55	Estou satisfeito com o aprendizado que meu trabalho me proporciona.					
56	Estou satisfeito com meus benefícios na empresa.					
57	Em geral, estou satisfeito com as recompensas que recebi pelo meu desempenho profissional.					

Dados socioeconômicos

58) Idade: ____ (anos).

59) Sexo:

Masculino

Feminino

Indefinido

60) Escolaridade (última formação):

Ensino fundamental incompleto.

Ensino fundamental completo.

Ensino médio incompleto.

Ensino médio completo.

Ensino superior incompleto.

Ensino superior completo.

Pós-graduação (MBA, Especialização) incompleta.

Pós-graduação (MBA, Especialização) completa.

Pós-graduação (mestrado ou doutorado) incompleta.

Pós-graduação (mestrado ou doutorado) completa.

61) Tempo de trabalho na instituição:

menos de 1 ano.

de 1 a 5 anos.

de 5 a 10 anos.

acima de 10 anos.

62) Exerce atualmente algum cargo de direção, chefia ou coordenação na instituição?

Sim

Não

63) (Se sim na questão anterior); há quanto tempo você está na ocupação atual?

menos de 1 ano.

de 1 a 2 anos.

de 2 a 3 anos.

de 3 a 4 anos.

mais de 4 anos.

64) Qual é a sua faixa salarial mensal?

até 1 salário-mínimo; R\$ 1.100,00.

de 1 a 2 salários-mínimos; de R\$ 1.100,01 a R\$ 2.200,00.

de 2 a 3 salários-mínimos; de R\$ 2.200,01 a R\$ 3.300,00.

de 3 a 4 salários-mínimos; de R\$ 3.300,01 a R\$ 4.400,00.

de 4 a 5 salários-mínimos; de R\$ 4.400,01 a R\$ 5.500,00.

acima de 5 salários-mínimos.