

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

BETÂNIA MAGALHÃES CASTRO

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE INFLUÊNCIAS NO  
DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO QUALITATIVO

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações  
Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento  
Organizacional

Belo Horizonte - MG  
2017

BETÂNIA MAGALHÃES CASTRO

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE INFLUÊNCIAS NO  
DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO QUALITATIVO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais, da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.

Belo Horizonte – MG  
2017

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

C355p Castro, Betânia Magalhães, 1981-  
Proposição de um modelo de influências no desempenho individual: um estudo qualitativo / Betânia Magalhães Castro. – Belo Horizonte, 2017.  
181 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2017.

1. Valores. 2. Motivação no trabalho - Brasil. 3. Comprometimento organizacional - Brasil. I. Título. II. Reis Neto, Mário Teixeira. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658.3



Dissertação intitulada “**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO QUALITATIVO**” de autoria de Betania Magalhães Castro, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

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

---

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

---

Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart – UNA  
(Examinador Externo)

---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 18 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

*A minha família e a meus amigos, por todo o incentivo.  
Aos meus pais, fonte de inspiração, em especial.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a meus pais, *Afonso* e *Conceição*, pelos valores e ensinamentos. O desfecho deste trabalho é também de vocês, principalmente por acreditarem que a *educação* é um dos pilares da vida humana. Obrigada a meus irmãos, *Alisson*, *Karina* e *Fernando*, aos cunhados *Fabiana* e *Rafael*, e aos sobrinhos *Arthur*, *Rafaela*, *Lucas* e *Sofia*, pelo apoio incondicional e por encher meus dias com muita alegria. À minha família e amigos pelos incentivos. Todos tão essenciais e presentes de maneira afetuosa e amiga.

Ao meu professor e orientador, *Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto*, pelos conhecimentos, oportunidades e obstinação na consecução da pesquisa e no envolvimento dos estudos do nosso grupo de pesquisa. Você tornou possível a realização deste trabalho.

A toda a equipe de pesquisa, que contribuiu para esta construção, em especial a *Lucila K. Pena* e a *Mariana Hilbert*, que, a cada encontro, me incentivaram e me auxiliaram em todo o processo de construção do texto. Muito obrigada pela troca de experiências, paciência, auxílio nas pesquisas. Aos bolsistas, *Henrique* e *Fernando*, obrigada pela ajuda em muitos momentos. A *Nayara Kelly*, pela ajuda na leitura de Bardin e na análise dos dados.

A *Varda Kendler*, por permitir e facilitar a continuação de sua investigação, por contribuir com os seus achados e pela paciência de explicar e esmiuçar toda a sua pesquisa.

Às organizações que, de modo gentil e zeloso, viabilizaram a pesquisa, abrindo suas portas. Aos participantes da pesquisa, pela colaboração solícita e por partilharem suas vivências: todos vocês foram essenciais e suas experiências foram enriquecedoras. Agradeço, de coração, a disponibilidade.

A todos os *professores da Fumec* e aos *colegas*, que contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional. Agradeço o profissionalismo, as lições, a disposição em sala de aula, e o estímulo na busca pelo crescimento profissional.

Aos professores *Juvêncio Braga de Lima* e *Marta Kerr*, pelas contribuições conferidas na defesa do projeto. Professor *Juvêncio*, obrigada por disponibilizar tardes para ensinar sobre co-

mo entrevistar e obter maior número de informações. Agradeço também ao professor *Alexandre T. Dias*, pelas dicas na elaboração do projeto. Ao professor *Luiz Claudio Vieira de Oliveira*, pelas informações sobre as formas de lidar com os textos.

À *equipe da Fumec*, especialmente *Júlio e Priscila*: vocês são maravilhosos.

Obrigada!

## RESUMO

As transformações decorrentes da globalização são aceleradas, exigindo novos formatos organizacionais para a manutenção do empregado comprometido com os fins, missão e resultados empresariais. A competitividade, complexidade e as sucessivas mudanças desafiam os gestores a atrair indivíduos que se identificam com os valores organizacionais e que estão motivados. Demandam não somente o desenvolvimento de ações, políticas e práticas administrativas, que estimulem o comprometimento na busca por melhores desempenhos, como também reclamam uma correta recompensação. Este estudo tem por objetivo aprofundar nos estudos sobre o modelo validado “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”, que analisa a motivação dos indivíduos conforme seus valores pessoais. Essa motivação abrange escolhas e atitudes de determinado comportamento, o que os direciona a se comprometerem com aquilo de que gostam. Esse comprometimento, por sua vez, proporciona um desempenho que leva ao reforço da motivação pessoal. Por conseguinte, o indivíduo percebe que está sendo recompensado pelo êxito profissional. Pretendeu-se aprofundar no entendimento da relação entre essas categorias mencionadas, visando à compreensão dos efeitos que as ações de gestão de pessoas podem ter sobre elas. A metodologia aplicada foi qualitativa, quanto à abordagem, objetivando complementar o entendimento quantitativo alcançado por Kendler. Um roteiro de entrevista foi o instrumento de coleta de dados utilizado. A análise dos dados foi feita por meio de análise do discurso. A amostra trabalhada permitiu alcançar os objetivos propostos da pesquisa. As análises de cada categoria, e as relações entre elas, puderam ser verificadas, corroborando os estudos anteriores. O texto destaca a importância de se investigar *feedback*, liderança, ambiente de trabalho e trabalho em equipe e a recompensa reconhecimento como influenciadores das relações examinadas. Como limitação essencial, aponta-se a impossibilidade de generalização da análise.

**Palavras-chave:** Valores. Motivação. Comprometimento. Desempenho. Recompensas. Modelo de Influências.



## ABSTRACT

Accelerated are the transformations resulting from globalizations, which require new organizational formats for employee maintenance committed to the purposes, mission and business results. Competitiveness, complexity, and successive changes challenge managers to attract individuals who identify with organizational values and who are motivated. They demand not only the development of administrative actions, policies and practices that stimulate the commitment to the search for better performance, but also demand a correct reward. This study aims to deepen in the studies about the validated model "Virtuoso Circle of Professional Life". This model analyzes the motivation of individuals according to their personal values; this motivation encompasses choices and attitudes of behavior that direct them to commit to what they like; this commitment, in turn, provides a performance that leads to the reinforcement of personal motivation; and therefore, the individual realizes that he is being rewarded for professional success. It was intended to deepen in the understanding of the relationship between these mentioned categories, aiming at understanding the effects of the actions of people management can have on them. The applied methodology was qualitative regarding the approach, aiming to complement the quantitative understanding reached by Kendler. A semi-structured script was the data collection instrument used. The analysis data was made through content analysis. The sample worked allowed to reach the proposed objectives of the research. The analyzes of each category, and the relationships among them, could be verified, corroborating previous studies. It emphasizes the importance of investigating feedback, leadership, work environment and teamwork and reward recognition as influencers of the relationships examined. As an essential limitation, this is the impossibility of generalizing the analysis.

**Keywords:** Values. Motivation. Commitment. Performance. Rewards. Model of Influences.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Escala de Valores de Rokeach – RVS (1973) .....	25
Tabela 2. Tipos Motivacionais – Schwartz Value Survey (SVS).....	26
Tabela 3. Subfunções dos valores, motivadores/tipos de orientação, valores indicadores .....	33
Tabela 4. Bases do comprometimento.....	53
Tabela 5. Síntese das organizações investigadas.....	77
Tabela 6. Síntese das organizações investigadas por Kendler.....	79
Tabela 7. Características do perfil sociodemográfico da amostra/dado base .....	81
Tabela 8. Valores para a vida pessoal e para o desenvolvimento do trabalho (BC) .....	116
Tabela 9. Mediação da liderança .....	122
Tabela 10. Mediação da liderança .....	123
Tabela 11. Mediação do ambiente de trabalho, desafios e trabalho em equipe .....	124
Tabela 12. Mediação do ambiente de trabalho, desafios e trabalho em equipe .....	129
Tabela 13. Subfunções dos valores, motivadores/tipos de orientação, valores indicadores de Gouveia (1998).....	151
Tabela 14. Definições de valores humanos .....	152
Tabela 15. Definições de motivação.....	152
Tabela 16. Definições de comprometimento e desempenho .....	152
Tabela 17. Definições de remuneração e recompensas .....	153
Tabela 18. Indicadores, categorias e base teórica.....	154
Tabela 19. Comparativo: dados quantitativos (PP) .....	155
Tabela 20. Elementos relacionados aos conceitos de Locke (2000) (PP) .....	155
Tabela 21. Elementos externos que podem influenciar a motivação (PP) .....	156
Tabela 22. Compreensão do comprometimento (PP).....	156
Tabela 23. Tipos de comprometimento identificados (PP) .....	157
Tabela 24. Influenciadores externos do comprometimento e do desempenho (PP).....	157
Tabela 25. Percepções da relação entre comprometimento e desempenho (PP).....	157
Tabela 26. Elementos influenciadores positivos e negativos do desempenho (PP) .....	158
Tabela 27. Valores para a vida e o desenvolvimento do trabalho (IE1).....	159
Tabela 28. Indicadores do comportamento motivado e desmotivado (IE1).....	159
Tabela 29. Influenciadores positivos do desempenho (IE1).....	160
Tabela 30. Influenciadores negativos do desempenho (IE1).....	160

Tabela 31. Valores para a vida e o desenvolvimento do trabalho (IE2).....	161
Tabela 32. Práticas de gestão de pessoas positivas para o desempenho (IE2) .....	161
Tabela 33. Percepção do desempenho no trabalho (IE2) .....	162
Tabela 34. Práticas de gestão de pessoas negativas para o desempenho (IE2) .....	163
Tabela 35. Percepções das recompensas recebidas (IE2).....	164
Tabela 36. Valores para a vida e para o desenvolvimento do trabalho (IE3).....	165
Tabela 37. Indicadores da motivação para o trabalho (IE3).....	165
Tabela 38. Indicadores do comprometimento com o trabalho (IE3).....	166
Tabela 39. Valores para a vida e o desenvolvimento do trabalho (LOG) .....	167
Tabela 40. Percepções dos valores no trabalho (LOG) .....	167
Tabela 41. Indicadores da motivação no trabalho (LOG) .....	167
Tabela 42. Indicadores do comprometimento no trabalho (LOG) .....	168
Tabela 43. Indicadores positivos para o desempenho no trabalho (LOG) .....	168
Tabela 44. Percepções das recompensas recebidas (LOG) .....	168
Tabela 45. Indicadores da relação motivação e comprometimento (BC).....	169
Tabela 46. Indicadores do desempenho e das recompensas recebidas (BC).....	169
Tabela 47. Valores para a vida e para o trabalho (SP) .....	170
Tabela 48. Percepções dos valores para a vida e para o trabalho (SP).....	170
Tabela 49. Percepções do comprometimento com o trabalho (SP).....	170
Tabela 50. Indicadores do desempenho e das recompensas recebidas (SP).....	171
Tabela 51. Síntese das relações e de suas subcategorias .....	174
Tabela 52. Matriz de relação: categorias de análise e base da entrevista .....	175
Tabela 53. Modelo – tabela de análise de conteúdo e verificação da frequência.....	176
Tabela 54. Roteiro de Entrevistas - Passo 1 .....	177
Tabela 55. Roteiro de Entrevistas - Passo 2 .....	180

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relação entre os dez Valores Motivacionais de Schwartz.....	27
Figura 2. Dimensões, funções e subfunções da Teoria Funcionalista de Gouveia.....	32
Figura 3. Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho.....	59
Figura 4. Modelo Círculo Virtuoso da Vida Profissional.....	71
Figura 5. Modelo Conceitual (a) e Estatístico de Mediação Simples (b) de Hayes .....	120
Figura 6. Modelo Conceitual de Moderação Simples de Hayes.....	121
Figura 7. Modelo Estatístico de Moderação Simples de Hayes .....	121
Figura 8. Liderança e influências mediadoras .....	122
Figura 9. Liderança e suas influências mediadoras .....	123
Figura 10. As funções mediadoras do ambiente de trabalho, desafios e trabalho em equipe.	124
Figura 11. Moderadores ambiente de trabalho, trabalho em equipe e <i>feedback</i> e suas influências.....	126
Figura 12. Nova proposta de estudos: novo modelo .....	128

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BC	<i>Banco Privado</i>
E	<i>Empregado</i>
ERG	<i>Existence, Relatedness, Growth</i>
G	<i>Gestor</i>
H	<i>Hipóteses</i>
IE	<i>Instituição Pública de Ensino</i>
LOG	<i>Empresa de Logística</i>
LOV	<i>List of Values – Lista de Valores</i>
MC	<i>Empresa de Material de Construção e Acabamento</i>
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
PP	<i>Empresa de Publicidade e Propaganda</i>
RVS	<i>Rokeach Value Survey</i>
SDT	<i>Self-determination Theory</i>
SP	<i>Supermercado</i>
SVS	<i>Schwartz Value Survey</i>
T	<i>Tempo</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Estrutura do trabalho de pesquisa .....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1 Gestão organizacional e gestão de pessoas .....	20
2.2 Valores .....	22
2.2.1 Definições e sistemas de valores .....	22
2.2.2 Considerações teóricas sobre valores humanos .....	24
2.2.2.1 Os valores instrumentais e terminais – Rokeach .....	25
2.2.2.2 Teoria motivacional – Schwartz .....	26
2.2.2.3 A metodologia List of Values (LOV) .....	30
2.2.2.4 Teoria Funcionalista dos Valores Humanos – Gouveia.....	31
2.2.2.5 Hierarquia de valores – Tamayo .....	34
2.3 Motivação .....	36
2.3.1 Definições .....	36
2.3.2 Considerações teóricas sobre motivação .....	37
2.3.2.1 Teoria da Expectativa – Vroom .....	38
2.3.2.2 Teoria da Definição de Metas – Locke e Latham.....	40
2.3.2.3 Teoria do Reforço / Behaviorismo – Skinner .....	40
2.3.2.4 Teoria da Equidade – Adams.....	40
2.3.2.5 Teoria da Hierarquia de Necessidades – Maslow .....	41
2.3.2.6 Teoria Existence, Relatedness, Growth (ERG) – Alderfer.....	42
2.3.2.7 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas (da Realização) – McClelland..	44
2.3.2.8 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg.....	44
2.3.2.9 Teoria da Autodeterminação – Deci e Ryan .....	45
2.3.3 Reflexões contemporâneas .....	47
2.4 Comprometimento .....	48

2.4.1 Definições .....	49
2.4.2 Considerações teóricas sobre comprometimento organizacional .....	50
2.4.2.1 Modelo multidimensional do comprometimento.....	50
2.4.2.2 Comprometimento afetivo, instrumental e normativo .....	51
2.4.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento.....	54
2.4.4 Reflexões contemporâneas .....	55
2.5 Desempenho.....	58
2.5.1 Definição.....	60
2.5.2 Reflexões contemporâneas .....	61
2.6 Sistemas de recompensas e remuneração .....	63
2.6.1 Definições .....	63
2.6.2 Gestão e componentes dos sistemas de remuneração .....	65
2.6.3 Reflexões contemporâneas .....	68
2.7 Relação entre as categorias .....	69
3 METODOLOGIA .....	72
3.1 Caracterização da pesquisa .....	72
3.2 Instrumento de coleta de dados.....	73
3.3 Análise de dados .....	74
3.4 Contextualização de pesquisa .....	76
4 DETALHAMENTO DA METODOLOGIA .....	78
4.1 Caracterização das empresas pesquisadas por Kendler .....	78
4.2 Resultado quantitativo .....	80
5 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	87
5.1 Empresa de material de construção e acabamento – MC .....	87
5.2 Empresa de publicidade e propaganda – PP .....	90
5.3 Instituição de ensino pública federal – IE1 .....	98
5.4 Instituição de ensino pública federal – IE2.....	103
5.5 Instituição de ensino pública federal – IE3.....	107
5.6 Empresa do setor de logística – LOG .....	113
5.7 Empresa do setor financeiro – BC .....	116
5.8 Empresa do setor supermercadista – SP .....	118
5.9 Subcategorias/Variáveis Externas: nova proposta .....	120
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	130
REFERÊNCIAS.....	135

APÊNDICES .....	151
Apêndice A – Descrição das subfunções valorativas de Gouveia .....	151
Apêndice B – Definição das categorias .....	151
Apêndice C – Indicadores, categorias e base teórica.....	154
Apêndice D – Empresa PP: categoria, subcategoria, frequência, percepções .....	155
Apêndice E – Instituição IE1: categoria, subcategoria, frequência, percepções .....	159
Apêndice F – Instituição IE2: categoria, subcategoria, frequência, percepções.....	161
Apêndice G – Instituição IE3: categoria, subcategoria, frequência, percepções .....	165
Apêndice H – Instituição LOG: categoria, subcategoria, frequência, percepções.....	167
Apêndice I – Instituição BC: categoria, subcategoria, frequência, percepções .....	169
Apêndice J – Instituição SP: categoria, subcategoria, frequência, percepções.....	170
Apêndice K – Síntese das relações e suas subcategorias .....	172
Apêndice L – Categorias e modelo de análise .....	175
Apêndice M – Roteiros 1 e 2 de entrevista .....	177



## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho com indivíduos motivados se coloca como o grande desafio para a manutenção da produtividade. Os gestores, ao se defrontarem com os modelos organizacionais impostos pelos avanços tecnológicos, pela internet e pela velocidade da comunicação, percebem que vários aspectos poderão e, ou, deverão ser analisados no seu próprio contexto: o produto proposto à comercialização, desde a sua localização e, entre muitos outros, os recursos humanos. Hoje, o indivíduo é importante recurso mantenedor do desenvolvimento das empresas. Pretende-se, portanto, discutir como o empregado, que está motivado, comprometido e detentor de altos níveis de desempenho, contribui para o real e concreto funcionamento da organização.

Para alcançar os fins mercadológicos desejados, o elemento humano, individualmente ou em equipe, deve ser o instrumento-chave a ser estudado e observado, a fim de ser adequadamente trabalhado, para que dele sejam obtidos saldos positivos em termos empresariais. Para tanto, faz-se necessário compreender os valores humanos do indivíduo, pois são direcionadores das ações pessoais e permitem avaliar eventos e justificar suas atitudes (Schwartz, 1999). Além disso, as organizações dependem fundamentalmente da presença, articulação e vinculação de pessoas aos seus objetivos, trabalhos e equipes (Ribeiro & Bastos, 2010), de maneira a impactar no bem-estar do indivíduo e nos resultados organizacionais. Para permanecerem competitivas, as organizações requerem contínuas adaptações nas ações e práticas gerenciais e de gestão de pessoas e, conforme Tung (2016), demandam envolvimento entre os funcionários e os objetivos organizacionais.

Novas formas de compreensão e interpretação da sociedade emergiram com a globalização. Diante disso, as empresas começaram a perceber a existência de novos formatos de produção, que precisam de gerenciamento moderno. Perceberam que o capital intelectual é responsável por uma parcela cada vez maior no desempenho das empresas (Gracioli, Godoy, Lorenzetti, & Godoy, 2012, p. 107). Desse modo, para que as ações, políticas e práticas de gestão de recursos humanos possam ser eficientes, é preciso compreender o contexto global e atentar para políticas atrativas na conquista de indivíduos singulares (Tung, 2016). Embora existam estudos atuais sobre valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas, há um *gap* com relação à associação dessas categorias com as práticas de gestão de pessoas, que podem impactar essas relações. Percebendo a importância de se avançar nas soluções efetivas e vantajosas de gestão, o modelo “Círculo Virtuoso da Vida Profissional” foi

proposto, analisado e validado por Theotônio, Reis e Lopes (2013), Kendler (2017) e Castro, Reis, Ferreira e Gomes (2016), possibilitando entender as relações entre as categorias citadas e exigindo aprofundar a qualidade dessas relações.

A competitividade, a complexidade e as sucessivas mudanças desafiam os gestores a conquistar indivíduos que se identificam com os valores organizacionais e que estejam motivados. Hoje, as empresas demandam não somente o desenvolvimento de ações, práticas e políticas administrativas que estimulem o comprometimento na busca por melhores desempenhos, como também necessitam recompensar corretamente seus empregados. Para tanto, é preciso aprimorar e expandir ações, políticas e práticas de gestão de pessoas que incentivem os indivíduos a se comprometerem e a se esforçarem na obtenção de um desempenho superior. Recompensar adequadamente o trabalho do indivíduo compõe a lógica desse processo motivacional (Câmara, 2006), e pode ser ferramenta importante para a retenção de talentos. O desenvolvimento dessas ações, políticas e práticas apresenta um grande desafio, nos dias de hoje, para os administradores.

Segundo Mowday (1998), as atitudes de cada indivíduo se refletem no seu comportamento relativo à empresa. Cada um possui um tipo de relação com a organização a que pertence. Schwartz (1999) complementa, informando que essas atitudes e escolhas, tomadas em diferentes ocasiões da vida, são perpassadas por valores pessoais que afetam a motivação. Os valores possuem a função social de motivar e influenciar o comportamento dos sujeitos (Schwartz, 2006a; 2006b): definem comportamentos particulares como socialmente adequados e são as bases das atitudes e dos julgamentos positivos ou negativos (Schwartz, 2012). Entende-se que a base de sustentação da motivação compreende os seguintes elementos: necessidades, valores, emoções, intenções e objetivos (Locke, 2000). Ela é a força que mobiliza os comportamentos (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

Conforme Stephens, Dawley e Stephens (2004), o indivíduo motivado compromete-se, de tal maneira, que pode impactar, positivamente, os resultados organizacionais, principalmente quando percebe a existência de um estímulo motivacional ligado às recompensas e ao seu desempenho. Seguindo a linha de raciocínio, o comprometimento do indivíduo pode ser entendido como um estado psicológico que o liga à organização (Allen & Meyer, 1990; 1991). Ou seja, é a união do indivíduo com a organização, com uma relativa força de identificação e de envolvimento daquele para com esta (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, 1998).

Nesse contexto, os modelos de reconhecimento individual e de mensuração do desempenho tornam-se imprescindíveis para estruturar decisões e impulsionar os resultados financeiros (Dias, Possamai, & Gonçalves, 2008). O desempenho é comportamental, episódico,

avaliativo e multidimensional (Borman & Motowild, 1997), e corresponde a uma característica do comportamento que diz respeito ao valor desejado pela organização (Motowidlo, 2003).

As recompensas compõem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional, e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Câmara, 2006). Por isso, é necessário haver uma coerência dos objetivos e das metas individuais e organizacionais com o sistema de remuneração (Oyadomari, Cesar, Souza, & de Oliveira, 2009). E, conforme Dias, Lima e Dalmau (2011), a escolha de modelos de reconhecimento do empregado e a mensuração de seu desempenho mostram-se importantes para o alcance de decisões mais acertadas e resultados operacionais e financeiros satisfatórios.

Ao perceber a relevância de se investigar soluções eficazes para a gestão de pessoas, esta pesquisa pode ser considerada contemporânea, por analisar, qualitativamente, as relações do “Círculo Virtuoso da Vida Profissional” e os efeitos das ações de gestão de pessoas sobre esse modelo. O aprofundamento nas conexões das categorias possibilita a elaboração e aperfeiçoamento de práticas de gestão mais adequadas para as realidades empresariais e o avanço nos estudos referentes ao comportamento organizacional. A obtenção contínua de resultados é o alvo das organizações, mas, para tanto, lograr êxito depende de investimento no capital humano.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Quais as relações entre as categorias valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas, em uma análise qualitativa de um modelo de verificação de influências?

### **1.2 Objetivos**

O objetivo geral e os objetivos secundários ajudarão a responder a questão de pesquisa.

### *1.2.1 Objetivo geral*

Analisar, a partir de um modelo estrutural hipotético, analisado e validado por Theotônio, Reis e Lopes (2013), Theotônio (2014), Kendler (2017) e Castro, Reis, Ferreira e Gomes (2016), a interinfluência entre as categorias valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas do trabalho.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- 1) Analisar a influência dos valores humanos sobre a motivação do indivíduo;
- 2) Analisar a influência da motivação sobre o comprometimento do indivíduo;
- 3) Analisar a influência do comprometimento sobre o desempenho do indivíduo;
- 4) Analisar a influência do desempenho sobre as recompensas percebidas;
- 5) Analisar a influência das recompensas sobre a motivação do indivíduo; e,
- 6) Analisar a influência das recompensas sobre o comprometimento do indivíduo.

### 1.3 Justificativa

A pesquisa provém do interesse em prosseguir estudos anteriores. Mais especificamente, a pesquisa realizada por Kendler, entre os anos de 2014 e 2015, em que dirigiu sua atenção para tipos distintos de profissionais e para organizações de diferentes setores e perfis de atuação. Em tal ocasião, foi realizada a análise multigrupo, de aspecto longitudinal desbalanceado no tempo (Fitzmaurice, Laird, & Ware, 2014), apoiando-se na importância das influências que as categorias operam na elaboração e adoção de ações e práticas de gestão das organizações.

A presente pesquisa legitima-se porque permitirá compreender, qualitativamente, a maneira como o modelo “Círculo Virtuoso da Vida Profissional” se comporta diante de ações, práticas e políticas de gestão de pessoas. Sob a perspectiva prática, justifica-se, porque o capital humano é o diferencial que possibilita, paulatinamente, maiores desempenhos, agregando valor aos resultados empresariais. Atentar para esse recurso, cuidadosamente, significa poder atrair pessoas que se identificam com os valores organizacionais e que se destacam nas competências. São cuidados que possibilitam um posicionamento de destaque, das empresas, em seus setores de atividades. Além do mais, algumas organizações pesquisadas manifestaram o interesse na continuidade do estudo, demonstrando disposição em colaborar com uma melhor interpretação dos dados anteriormente coletados.

O tema é relevante, tanto por viabilizar melhores performances e, conseqüentemente, resultados empresariais significativos, quanto por haver um *gap* de pesquisa sob a abordagem qualitativa da relação dessas cinco categorias. Além disso, porque as organizações, diante da globalização, precisam se desenvolver para permanecerem competitivas. Sob a perspectiva acadêmica, compreender a participação dos envolvidos no todo organizacional contribui para a qualidade e a efetividade dos processos organizacionais. Ademais, existe uma carência de trabalhos com essa metodologia, no Brasil, e esta investigação permitirá um avanço nos estudos relacionados ao comportamento organizacional, possibilitando novos estudos e a publicação de artigos sobre a matéria.

#### **1.4 Estrutura do trabalho de pesquisa**

Este trabalho é composto por três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema, sua relevância, a problemática de estudo, além de seus objetivos e sua justificativa. O segundo capítulo apresenta as categorias necessárias para a fundamentação da proposta de investigação: valores, motivação, comprometimento, desempenho, recompensas. Apresenta também um novo olhar sobre a Gestão Organizacional e a Gestão de Pessoas, a relação entre essas categorias e um modelo analítico.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa: caracterização da pesquisa, os métodos e técnicas utilizados para coleta e análise dos dados, a ambientação da pesquisa. O quarto capítulo exhibe os resultados alcançados. O quinto capítulo expõe as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será abordada a análise da produção científica e bibliografia pertinente.

### 2.1 Gestão organizacional e gestão de pessoas

As organizações passam por transformações profundas e, ou, ligeiras, no que concerne ao modo de conduzir os negócios, com características dinâmicas e com a resistência de pressões externas e internas (Santos, Andrade, Sousa, & Moreira, 2016). Segundo Santos *et al.* (2016), “o comprometimento organizacional não está relacionado apenas a um único fator da organização, mas são vários os indicadores que podem contribuir com o empenho dos colaboradores”.

Já se observou que a seleção de perfis (profissionais) possui um papel relevante para alcançar resultados pretendidos (Bartlett & Ghoshal, 1997). Todavia, requer o estabelecimento de critérios claros e uma ligação lógica para vinculá-los, em vez de propor uma lista de competências genéricas e com aplicação universal (Bartlett & Ghoshal, 1997). De fato, é importante conhecer e buscar perfis adequados aos valores, objetivos e missão organizacional, e conteúdo. Como salienta Sant’Anna (2008), a demanda por profissionais talentosos, com competências amplas e aprimoradas, reclama por uma modernização das políticas e práticas de gestão e estabelece ambientes organizacionais mais afins aos novos perfis profissionais requeridos. Essa modernização exige mudanças no comportamento das organizações e na cultura organizacional, que favoreçam maior autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores (Sant’Anna, 2008).

Corroborando esse entendimento, Leite e Albuquerque (2011) salientaram a importância de uma maior participação dos empregados, de diferentes níveis hierárquicos, na elaboração da estratégia organizacional.

Cabem ressaltar, ainda, percepções quanto à prevalência de processos de tomada de decisões pouco participativos, transparentes e descentralizados, bem como de baixos graus de autonomia conferida a trabalhadores. Não obstante a constatação de estímulos por parte das organizações ao estabelecimento de climas internos favoráveis ao processo de aprendizagem contínuo, assim como ao estabelecimento de ambientes organizacionais que facilitem o trabalho em equipe e encorajem iniciativas de ação e decisão, o que se constata na prática é a prevalência de um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado (Sant’Anna, 2008, p. 22-23).

A implementação de um sistema de gestão de conflito interno deve também fazer parte das ações e práticas de gestão de pessoas, alinhadas à gestão organizacional, como ferramenta essencial para dirimir divergências entre empregados. O objetivo de um sistema de gestão de conflito interno, consoante Liberman, Levy e Segal (2009), é apresentar respostas ordenadas, efetivas e apropriadas para gerir disputas e desentendimentos. Essas respostas são alcançadas por meio do diálogo, construindo consenso entre os envolvidos. Para esses autores, o conflito pode funcionar como catalisador oportuno para o crescimento e desenvolvimento organizacional, melhorando o desempenho do empregado, dentre outros benefícios. Identificar suas causas pode ajudar a reconhecer e neutralizar os principais problemas e falhas na gestão.

Pesquisas recentes apontam que a confiança na organização e o bem-estar no trabalho podem ser influenciados por políticas de gestão de pessoas. O bem-estar pode ser explicado pelo comprometimento afetivo com a organização e a satisfação no trabalho. A confiança, por sua vez, é influenciada pelas políticas de recompensas (Horta, Demo, & Roure, 2012; Demo, Martins, & Roure, 2013). Portanto, é fundamental desenvolver práticas de remuneração e incentivos, de forma a garantir que a relação esforço-recompensa seja clara entre todos os empregados para, conseqüentemente, evitar atitudes retaliativas (Demo *et al.*, 2013). E, ainda, recompensas praticadas podem influenciar na motivação para o trabalho (Rodrigues, Reis, & Gonçalves Filho, 2014).

Nesse sentido, Maia, Araújo, Sano e Alloufa (2013), ao analisar o serviço público, observam a necessidade de uma gestão voltada para a eficiência dos processos, bem como dos resultados, tendo como impulsionador “o fator humano valorizado, capacitado e satisfeito”. “Para tanto, estratégias de administração de pessoas se fazem necessárias na busca por estímulos à motivação dos servidores, visto que é por meio de pessoas que as organizações buscam atingir os seus objetivos”. (Maia *et al.*, 2013, p. 153).

A fim de atualizar as ações e práticas de gestão de pessoas, de maneira a ampliar o conhecimento e instrumentalizar os gestores com ferramentas capazes de aperfeiçoar as ações administrativas, serão apresentados estudos contemporâneos das categorias valores humanos, motivação e comprometimento para o trabalho, desempenho individual e recompensas.



## 2.2 Valores

Os valores humanos têm recebido muita atenção nos estudos relacionados ao reconhecimento dos motivos que levam os indivíduos a adotar determinados comportamentos, uma vez que surgem questões que auxiliam o entendimento da motivação implícita às suas atitudes. Uma vez definido, um valor torna-se parâmetro na vida do sujeito. No entanto, os indivíduos têm mais de um valor com diferentes níveis de relevância na determinação das próprias motivações (Kamakura & Novak, 1992).

Muitos são os estudos sobre valores, o que se deve ao fato de que são importantes para o entendimento e previsão de atitudes e comportamentos benéficos ao ambiente (Coelho, Gouveia, & Milfont, 2006). Os valores humanos são ponderados sob duas principais vertentes: cultura e indivíduo. A primeira, de natureza sociológica e, a segunda, de natureza psicológica (Medeiros *et al.*, 2012).

Uma vez que os valores humanos possuem a função social de motivar e influenciar o comportamento dos sujeitos, caracterizando as sociedades e os indivíduos (Schwartz, 2006b), é pertinente analisar as teorias que visam a compreender os muitos caminhos, tomados por eles, diante de suas escolhas e comportamentos.

### 2.2.1 Definições e sistemas de valores

Os valores são comuns a todos os indivíduos e exprimem a forma como eles acreditam que devem agir frente a certos acontecimentos. Todas as pessoas têm necessidades, atitudes, crenças, sentimentos e pontos de vista em relação à vida. São comportamentos e atitudes, exigidos e esperados socialmente, transmitidos mediante os valores. As pessoas são levadas a internalizá-los por representarem um padrão instituído pela sociedade. Os indivíduos, assim, acreditam que determinados comportamentos serão, pessoalmente, ou socialmente, mais adequados (Rokeach & Regan, 1980). Na apreensão de Kamakura e Novak (1992), valor refere-se somente a uma crença que supera qualquer objeto em particular, sendo determinante das atitudes e comportamentos. Os valores são mais estáveis e ocupam posição mais central em relação às atitudes.

Segundo Schwartz (1999), os valores podem ser caracterizados como aquilo que o indivíduo concebe como desejável em relação a determinados aspectos da vida, que, orientando as suas ações, torna-se aquilo que permite considerar pessoas e eventos, justificando suas ações e avaliações. Os valores sofrem influência da sociedade e também das experiências pes-

soais, e constituem diversas formas de posicionamento diante de diferentes situações de vivência e aprendizado. Esses comportamentos são ordenados, segundo o grau de importância, como princípios orientadores da vida.

Valores são metas, propósitos, ideias e crenças que são compartilhados por um grupo e, em geral, indicam as convicções íntimas de cada membro desse grupo. Eles surgem ao longo do tempo e têm origem na família, nas experiências da infância, na autodescoberta, nas mudanças radicais de vida. Podem alterar-se com o passar do tempo, manter-se ou acrescentar novo valor (Kuczumski & Kuczumski, 1999).

A natureza subjetiva dos valores distingue-os de outros conceitos, como normas e atitudes (ações específicas, objetos ou situações). Orientam a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e servem como padrões ou critérios e, ainda, são alinhados por ordem de importância em relação ao outro. São crenças ligadas às emoções, e reportam-se a metas desejáveis que as pessoas se esforçam para conquistar. São, portanto, uma construção motivacional (Schwartz, 2006a). Para Gouveia, Milfont, Fischer e Coelho (2009), os valores orientam as ações e dão expressão às necessidades humanas.

Os valores são reflexões cognitivas que produzem escolhas conscientes e voluntárias, fundamentadas em considerações que o indivíduo coloca para si (Oliveira, 2011), além de definir comportamentos particulares como socialmente adequados e ser as bases das atitudes e das avaliações/julgamentos positivos ou negativos (Schwartz, 2012). Na perspectiva de Paiva, Torres e Luz (2014), os valores estão no subconsciente do indivíduo, influenciando-o suavemente em suas atitudes cotidianas, sendo quase imperceptíveis.

Uma vez convencionado pelo indivíduo, o valor passa a ser referência em sua vida, representando apropriadamente seus desejos, opiniões e crenças e fazendo parte do seu sistema de valores. Esse sistema corresponde ao conjunto de valores (relativos a aspectos da vida dos sujeitos) que comandam as atitudes e os comportamentos individuais. O sistema de valores é fundamental para a delimitação dos grupos de indivíduos, pois crenças e comportamentos expõem motivações semelhantes (Kamakura & Novak, 1992). Seguindo essa lógica, para Schwartz (1999), a admissão de valores correlatos leva a entender que existe uma estrutura de valores semelhantes entre grupos culturalmente distintos, sugerindo existir uma estruturação universal das motivações humanas. Mas, embora haja uma adoção de valores similares pelos indivíduos, estes e os grupos possuem valores, prioridades e hierarquias diferentes.

Gouveia, Santos, Milfont, Fischer, Clemente e Espinosa (2010), em relação a funções de valores, afirmam poder esperar que o tipo de dimensão funcional e motivador é provavelmente influenciado por variáveis associadas com o materialismo, seguindo o exemplo da ri-

queza nacional. O modelo proposto pelos autores foi uma tentativa de se concentrar, especificamente, sobre as características dos valores terminais.

Paiva *et al.* (2014) afirmam que os valores se encontram no subconsciente do indivíduo, influenciando-o em suas atitudes diárias, de forma sutil e quase imperceptível. Os valores estabelecem o componente basilar da identidade de uma organização: estudá-los possibilita compreender e identificar o que é importante, para os trabalhadores, no âmbito do trabalho. As pessoas são diferentes entre si: cada qual com suas necessidades, crenças, atitudes, opiniões, comportamentos, modo de ver a vida, prioridades. As pessoas se distinguem pela importância que dão a seu sistema de valores.

A seguir, são apresentadas as teorias que se destacam e que analisam os aspectos citados.

### 2.2.2 Considerações teóricas sobre valores humanos

Diversas teorias sobre valores humanos são discutidas na literatura relacionada ao comportamento organizacional. Neste trabalho, pretende-se discorrer, em breves linhas, sobre as construções que darão suporte à pesquisa:

- Os valores instrumentais e terminais de Rokeach, analisados em um modelo pioneiro e que são base para muitos outros estudos (Gouveia *et al.*, 2009);
- A teoria motivacional de Schwartz propôs um modelo que expõe os valores como objetivos que buscam a satisfação de necessidades humanas básicas (Schwartz, 1992);
- A metodologia *List of Values* (LOV), que sintetiza os estudos de Rokeach (Kahle, Beatty, & Homer, 1986);
- A teoria funcionalista de Gouveia (1998), que propôs o estudo de valores com independência de construtos; e,
- A hierarquia de valores de Tamayo (2007b), que propôs uma estruturação hierarquizada de valores, composta por cinco níveis bem definidos.

### 2.2.2.1 Os valores instrumentais e terminais – Rokeach

A teoria de Rokeach compreende que os valores humanos possuem uma importante atribuição motivacional, sendo distribuídos em duas listas com 18 valores cada: valores terminais e instrumentais. Os terminais, ou estados-fins de existência, são os valores que buscam objetivos maiores que as necessidades biológicas. Os valores instrumentais são aqueles que buscam, cumprem e respeitam os valores terminais e “representam a preferência por um determinado comportamento” (Almeida & Sobral, 2009). O instrumento criado foi o *Rokeach Value Survey* (RVS), indicado na Tabela 1 (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005).

Os valores podem ser compreendidos como crenças ordenadas que autorizam o indivíduo a julgar ações como desejáveis ou não, recomendáveis ou não (Santos, Guerra, Coelho, Gouveia, & Souza, 2012).

<b>TERMINAL (estados fins desejáveis)</b>	<b>INSTRUMENTAL (modos de conduta)</b>
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

Tabela 1. Escala de Valores de Rokeach – RVS (1973)

Fonte: Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2005). *Comportamento do consumidor* (p. 224, 9a ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

A aplicação da escala de valores de Rokeach estabelece que os participantes identifiquem a importância de uma série de objetivos e formas de comprometimento, priorizando-os conforme sua importância (Blackwell *et al.*, 2005).

### 2.2.2.2 Teoria motivacional – Schwartz

Schwartz traz um conjunto amplo de valores humanos básicos, com variação de importância, que podem ser reconhecidos em todas as sociedades (Tabela 2), e servem como princípios orientadores na vida de um indivíduo ou de um grupo (Schwartz, 1992). Os valores humanos podem ser vistos como orientadores da ação e permitem satisfazer uma ou mais necessidades básicas de sua existência: as biológicas, as de interação social coordenada e as de sobrevivência e de bem-estar dos grupos (Schwartz, 1992, 1994).

TIPO MOTIVACIONAL	EXEMPLOS DE VALORES	FONTE
Autodireção	Criatividade/Curiosidade/Liberdade	Organismo/Interação
Estimulação	Ousadia/Vida variada/Vida excitante	Organismo
Hedonismo <sup>1</sup>	Prazer/Apreciar a vida	Organismo
Realização	Bem-sucedido/Capaz/Ambicioso	Interação/Grupo
Poder	Poder social/Autoridade Riqueza	Interação/Grupo
Segurança	Segurança nacional/Ordem social / Limpo	Interação
Conformidade	Bons modos/Obediente/Honra os pais e os mais velhos	Grupo
Tradição	Humildade/Devoto	Grupo
Benevolência	Prestativo/Honesto/Não rancoroso	Organismo/Interação/Grupo
Universalismo	Tolerância/Justiça social/Igualdade Proteção do meio ambiente	Organismo / Grupo

Tabela 2. Tipos Motivacionais – Schwartz Value Survey (SVS)

Fonte: Schwatz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 22.

Conforme os estudos de Schwartz (1992), os valores representam objetivos gerais que visam a satisfazer essas necessidades básicas: objetivos como metas desejáveis, objetivos como transituacionais e os objetivos de importância variável (Almeida & Sobral, 2009). O modelo proposto por Schwartz (1994) estabelece uma organização dos valores em um sistema que visa a auxiliar no entendimento sobre tomada de decisão, atitude e comportamento do indivíduo, conforme a Figura 1, a seguir. Para o autor, a composição circular dos valores representa um ciclo motivacional: quanto mais próximos estiverem dois valores, em quaisquer das direções do círculo, mais correspondentes e compatíveis serão as motivações. E, quanto mais distantes, mais contrários e conflitantes serão as suas motivações. Essa ideia de ciclo motivacional possui uma implicação crítica: a divisão em dez valores é uma conveniência

<sup>1</sup> Doutrina filosófica que faz do prazer o objeto da vida.

Recuperado de <<https://dicionariodoaurelio.com/hedonismo>>. Acesso em: 20 Mar. 2017

arbitrária, pois se mostra razoável dividir os itens em valores distintos e conforme as necessidades e finalidades de uma análise (Lima, 2009; Lima, 2012; Schwartz, 2012).

Esse modelo exhibe um pensamento mais elaborado, apoiado nas relações dinâmicas de compatibilidade e conflitos entre valores.

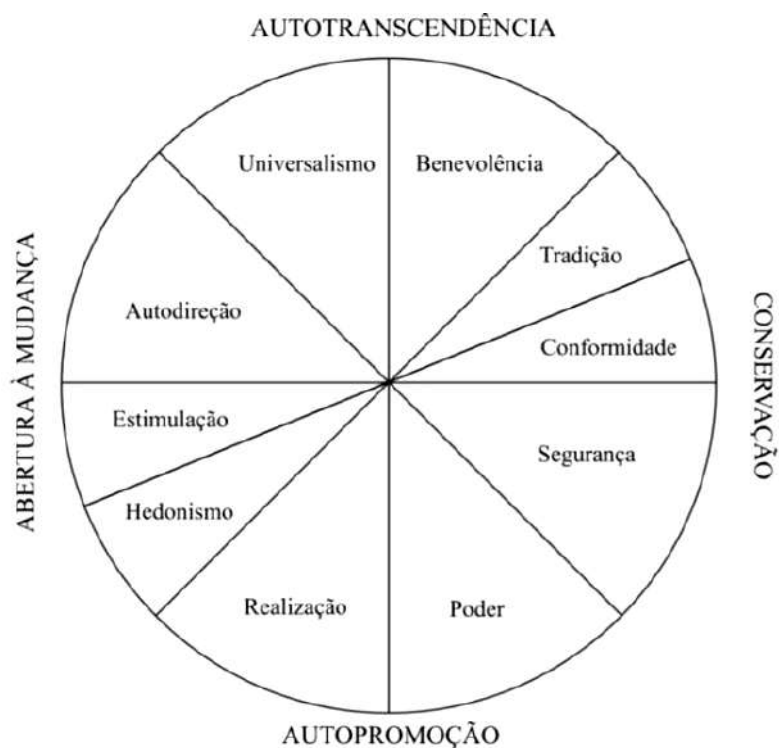


Figura 1. Relação entre os dez Valores Motivacionais de Schwartz

Fonte: Lima, T. J. (2012). *Modelos de valores de Schwartz e Gouveia: comparando conteúdo, estrutura e poder preditivo*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. p. 31.

O que diferencia um valor de outro é o objetivo geral que ele expressa (o tipo de meta ou motivação que ele exprime), observando sua fundamentação em requisitos universais e referindo-se a conceitos de valores relacionados. Os valores são organizados de maneira semelhante, em grupos culturalmente distintos, sugerindo, conseqüentemente, uma organização universal das motivações humanas (Schwartz, 2012, p. 4). Para clarear um pouco mais a teoria, seguem abaixo as definições de cada um dos dez valores, em termos dos objetivos gerais que eles expressam (Schwartz, 2012, pp. 4-7):

**Tipo Motivacional Autodireção.** Definição de objetivo: pensamento e ação independentes – escolha, criação e exploração. Derivação das necessidades ou fonte: organismo e interação. Exemplos de valores: criatividade, liberdade, escolha de objetivos próprios, curiosidade, independência. Valores correspondentes: autorrespeito, inteligência, privacidade.

**Tipo Motivacional Estimulação.** Definição de objetivo: emoção, novidade e desafio na vida. Derivação das necessidades ou fonte: organismo. Exemplo de valores: uma vida variada, uma vida excitante, ousada.

**Tipo Motivacional Hedonismo.** Definição de objetivo: prazer ou gratificação sensual para si mesmo. Derivação das necessidades ou fonte: organismo. Exemplo de valores: prazer, gozo da vida, autoindulgência.

**Tipo Motivacional Realização.** Definição de objetivo: sucesso pessoal através da demonstração de competência, de acordo com os padrões sociais. O desempenho competente, que gera recursos, é necessário para que os indivíduos sobrevivam e para que grupos e instituições alcancem seus objetivos. Os valores de realização enfatizam a demonstração de competência em termos de padrões culturais prevalecentes, obtendo assim a aprovação social (Schwartz, 2012, p. 5). Derivação das necessidades ou fonte: interação e grupo. Exemplos de valores: ambição, sucesso, capacidade, influência. Valores correspondentes: inteligência, autorrespeito, reconhecimento social.

**Tipo Motivacional Poder.** Definição de objetivo: *status* social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. Derivação das necessidades ou fonte: interação e grupo. Exemplo de valores: autoridade, riqueza, poder social. Valores correspondentes: preservação da autoimagem pública, reconhecimento social. O poder e a realização se concentram na estima social. Contudo, o primeiro ressalta a obtenção ou manutenção de uma posição dominante dentro do sistema social geral, enquanto a realização ressalta a demonstração ativa do desempenho bem-sucedido na interação concreta (Schwartz, 2012, p. 6).

**Tipo Motivacional Segurança.** Definição de objetivo: segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e do “eu”. Derivação das necessidades ou fonte: organismo, interação e grupo. Exemplos de valores: ordem social, segurança da família, segurança nacional, limpeza, reciprocidade de favores. Valores correspondentes: saúde, moderação, sentido de pertença. Alguns valores de segurança servem principalmente interesses individuais (por exemplo, limpeza); outros, interesses de grupo mais amplos (por exemplo, segurança nacional). Todos expressam, em grau significativo, o objetivo de segurança para si ou para aqueles com quem se identificam (Schwartz, 2012, p. 6).

**Tipo Motivacional Conformidade.** Definição do objetivo: contenção de ações, inclinações e impulsos susceptíveis de perturbar ou prejudicar outras pessoas e violar expectativas ou normas sociais. Derivação das necessidades ou fonte: os valores originam-se da exigência de que os indivíduos inibem predisposições que possam perturbar e prejudicar a interação e o funcionamento em grupo. Enfatizam a autocontenção na interação cotidiana,

geralmente, com outros próximos (Schwartz, 2012, p. 6). Exemplo de valores: obediência, autodisciplina, cortesia, honra a pais e anciãos. Valores correspondentes: lealdade, responsabilidade.

**Tipo Motivacional Tradição.** Definição de objetivo: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura ou religião oferece. Derivação das necessidades ou fonte: grupo. Grupos, em todos os lugares, desenvolvem práticas, símbolos, ideias e crenças que representam sua experiência e destino compartilhados. Estes são sancionados como costumes e tradições de grupo. E, muitas vezes, assumem a forma de ritos religiosos, crenças e normas de comportamento (Schwartz, 2012, p. 6). Exemplos de valores: respeito pela tradição, humildade, devoção, aceitação da própria porção na vida. Valores correspondentes: vida espiritual moderada.

Os valores da tradição e da conformidade são especialmente motivacionais: compartilham o objetivo de subordinar o “eu” a expectativas socialmente impostas. Eles diferem, principalmente, nos objetos aos quais se subordina o “eu”. A conformidade causa a subordinação a pessoas com quem se interage frequentemente – por exemplo, pais, professores e chefes. A tradição causa a subordinação a objetos mais abstratos – por exemplo, costumes e ideias religiosas e culturais (Schwartz, 2012, p. 6).

**Tipo Motivacional Benevolência.** Definição de objetivo: preservar e melhorar o bem-estar daqueles com os quais se está em contato pessoal frequente (o grupo). Derivação das necessidades ou fonte: organismo, interação, grupo. Os valores de benevolência ressaltam a preocupação voluntária com o bem-estar do outro (Schwartz, 2012, p. 7). Exemplo de valores: ajuda, honestidade, indulgência, responsabilidade, lealdade, amizade verdadeira, amor maduro. Valores correspondentes: sentido de pertença, significado na vida, vida espiritual.

Os valores de benevolência e conformidade favorecem relações sociais de cooperação e solidariedade. Os primeiros fornecem uma base motivacional interna para o comportamento. Em contraste, os valores de conformidade promovem a cooperação para evitar resultados negativos para o “eu”. Contudo, ambos os valores motivacionais servem ao mesmo ato útil, separadamente ou em conjunto (Schwartz, 2012, p. 7).

**Tipo Motivacional Universalismo.** Definição de objetivo: compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza, contrastando com o foco no grupo de valores de benevolência. Derivação das necessidades ou fonte: organismo e grupo. Ou seja, originam-se das necessidades de sobrevivência de indivíduos e grupos. Todavia, o indivíduo não reconhece essas necessidades até encontrar outras pessoas, além do grupo primário estendido, e até tomar consciência da escassez de recursos naturais (Schwartz,



2012, p. 7). Exemplos de valores: tolerância, justiça social, igualdade, proteção do meio ambiente, mundo em paz, mundo da beleza, unidade com a natureza, sabedoria.

A teoria motivacional de Schwartz representa uma referência importante para os estudos sobre o tema, sendo amplamente aceita e adotada (Almeida & Sobral, 2009; Lima, 2012). Contudo, muitas críticas são feitas com relação à ausência de base teórica para a origem dos valores, indeterminação do número de tipos motivacionais, falta de explicação sobre a compatibilidade e conflitos dos valores (Lima, 2012).

### 2.2.2.3 A metodologia *List of Values (LOV)*

A Lista de Valores (LOV) foi elaborada pela University of Michigan Survey Research Center (centro de pesquisa), e identificou os valores que são essenciais para os indivíduos viverem – representando os principais objetivos da vida. Essa metodologia estabeleceu uma diferenciação entre os valores externos e internos, salientando a relevância das relações interpessoais no cumprimento do valor e dos fatores pessoais e não pessoais no cumprimento do valor (Kahle *et al.*, 1986).

O LOV foi desenvolvido a partir de uma dada base teórica [...] sobre valores para avaliar a adaptação a vários papéis através do preenchimento valioso. Os sujeitos veem uma lista de nove valores, incluindo o respeito próprio, a segurança, os relacionamentos quentes com os outros, o sentimento de realização, a auto realização, o sentimento de pertença, o respeito, a diversão e a alegria na vida e a excitação (Kahle *et al.*, 1986, p. 40).

LOV é formada pelos seguintes valores:

- **Autorrespeito** (*self-respect*) – diz respeito ao amor próprio;
- **Segurança** (*security*) – refere-se à ligação com a família e à segurança percebida no seio familiar;
- **Afeição** (*warm relationships with others*) – relaciona-se à valorização das relações amorosas e relacionamentos afetivos;
- **Sentimento de realização** (*sense of accomplishment*) – relaciona-se aos valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita;
- **Satisfação pessoal** (*self-fulfillment*) – relaciona-se à busca pelo desafio, pelo crescimento pessoal e pela superação;
- **Afiliação** (*sense of belonging*) – refere-se à identificação com grupos sociais e ao senso de pertencimento à sociedade;

- **Ser respeitado** (*being well respected*) – diz respeito ao senso de ser respeitado pelos outros;
- **Diversão** (*fun and enjoyment in life*) – relaciona-se ao prazer e desfrute da vida – hedonismo; e,
- **Excitação** (*excitement*) – refere-se à estimulação para autodireção.

Esses nove valores podem ser mensurados de diversas maneiras, com: a utilização de uma escala de nove ou dez pontos (muito insignificante a muito significativa); a ordenação dos valores conforme a importância atribuída a cada um deles (do mais importante ao menos importante); a combinação desses dois métodos, em que cada valor é aferido na escala de pontos para, em seguida, serem identificados aqueles valores mais importantes (um ou dois) (Bearden, Netemeyer, & Haws, 2011).

#### 2.2.2.4 Teoria Funcionalista dos Valores Humanos – Gouveia

A Teoria Funcionalista de Gouveia (1998) surge como uma alternativa que parte da percepção específica de homem. Para isso, o autor realizou uma revisão teórica sobre valores, buscando a existência de elementos convergentes (Medeiros *et al.*, 2012). Esse modelo tem como foco central as funções dos valores humanos. E, conforme a teoria, os valores podem ser definidos como parâmetros de orientação, que norteiam as ações humanas, e expressam, cognitivamente, suas necessidades básicas. Isso se fundamenta em três pressupostos (Medeiros *et al.*, 2012, pp. 21-23):

- **Natureza Humana:** “esse modelo assume a natureza benevolente do ser humano, ou seja, não existe homem ‘ruim’, mas sim desequilíbrios entre valores em que subjazem comportamentos julgados antissociais e, ou, delitivos” (Medeiros *et al.*, p. 21);
- **Base Motivacional:** reconhece os valores como exposições cognitivas (mentais) de necessidades individuais, solicitadas pela sociedade e instituições, que induzem a restrição de impulsos pessoais, garantindo, assim, um ambiente estável e seguro;
- **Caráter Terminal:** todos os valores são definidos como substantivos e exteriorizam um propósito; e,
- **Princípios-guias Individuais:** os valores são categorias gerais de orientação para as condutas dos indivíduos. “Quando úteis para a sobrevivência das pessoas, de seu grupo e da sociedade, tais valores são incorporados pela cultura, que os molda como princípios dese-

jáveis, o que garante a continuidade da sociedade e o convívio harmonioso de seus membros” (Medeiros *et al.*, p. 22).

A Teoria Funcionalista dos Valores Humanos tem, como foco principal, as funções dos valores humanos e as define como sendo “aspectos psicológicos que os valores cumprem ao guiarem comportamentos e representarem cognitivamente as necessidades humanas”. O modelo estabelece uma divisão em duas dimensões – tipo de orientação e tipo de motivador – e cinco funções – social, central, pessoal, materialista e humanitário (Gouveia, Milfont, Fischer, & Coelho, 2009, pp. 37-41). Da interação dos valores nos eixos, são identificadas seis subfunções – interacional, suprapessoal, experimental, normativa, existência e realidade (Figura 2).

As duas dimensões funcionais dos valores formam dois eixos principais na representação espacial da estrutura dos valores [...]. A função dos valores para guiar ações humanas forma o eixo horizontal, representando a dimensão funcional tipo de orientação (valores sociais, centrais ou pessoais). A função dos valores para dar expressão às necessidades humanas forma o eixo vertical, representando a dimensão funcional tipo de motivador (valores materialistas ou humanitários). Integrando seus eixos horizontal e vertical, são derivadas seis subfunções específicas dos valores (experimentação, realização, existência, suprapessoal, interacional e normativa) [...]. As setas que emanam das subfunções existência e suprapessoal indicam que os valores que as representam são a fonte principal ou a referência dos outros valores (Gouveia *et al.*, 2009, pp. 38-39).

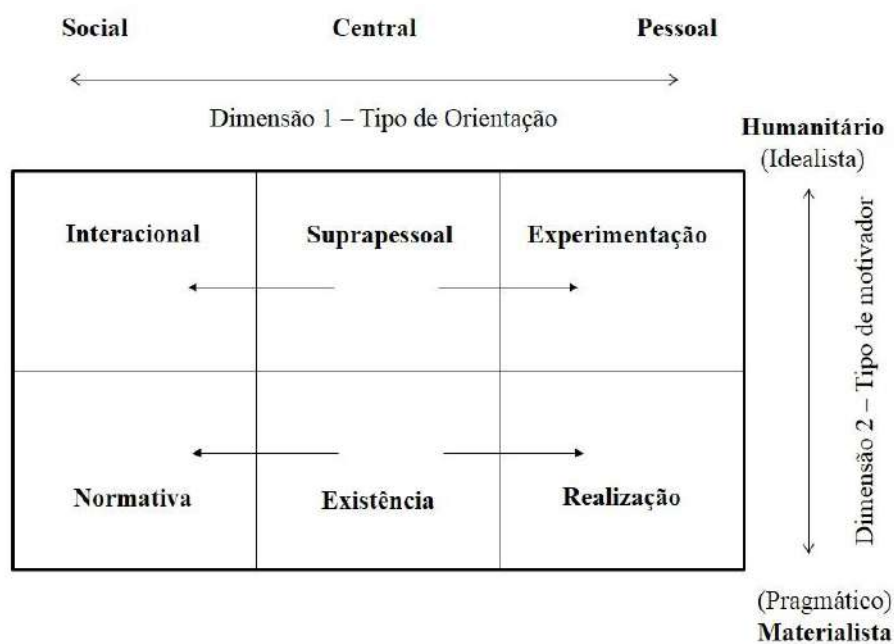


Figura 2. Dimensões, funções e subfunções da Teoria Funcionalista de Gouveia  
 Fonte Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Coelho, J. A. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 39.

A dimensão **Tipo de Orientação** tem a atribuição de guiar o comportamento e é importante para orientação do ser humano (Gouveia *et al.*, 2009). Retrata a tipologia de tipos motivacionais, elaborada por Schwartz e Bilsky (1987), que os classificam em coletivistas (**sociais**), mistos (**centrais**) e individualistas (**pessoais**). Contudo, as correspondências não estão relacionadas às alterações de nomenclatura. Segundo Gouveia *et al.* (2009), os valores centrais não podem ser identificados com os mistos, porque representam o eixo principal da estrutura de valores, enquanto os valores mistos podem representar variadas ideias.

Os valores centrais são assim considerados por estarem entre os outros dois tipos de orientação (pessoais e sociais) e por serem o ponto de referência dos demais valores. Supõe-se, de modo geral, que o indivíduo que se orienta por valores pessoais é egocêntrico, diferentemente do indivíduo que se pauta nos valores sociais e que possui foco interpessoal ou prioriza a vida em sociedade (Medeiros *et al.*, 2012).

A dimensão **Tipo de Motivação** tem a atribuição de expressar as necessidades humanas, sendo composta pelas funções materialista ou pragmática e humanitária ou idealista. Função **materialista ou pragmática** sinaliza ideias práticas. Função **humanitária ou idealista** apresenta uma orientação universal, sem um foco imediato, fundamentando-se em princípios e ideias abstratas. Da interação dos valores nos eixos horizontal e vertical, são derivadas seis subfunções específicas dos valores (Tabela 3): experimentação, realização, existência, suprapessoal, interacional e normativa (Medeiros *et al.*, 2012).

<b>SOCIAL</b>	<b>CENTRAL</b>	<b>PESSOAL</b>
<b>Interacional:</b> - Afetividade - Convivência - Apoio social - Generalidade	<b>Suprapessoal:</b> - Beleza - Conhecimento - Maturidade - Família	<b>Experimentação:</b> - Emoção - Prazer - Sexualidade - Criatividade
<b>Normativa:</b> - Obediência - Religiosidade - Tradição	<b>Existência:</b> - Estabilidade pessoal - Saúde - Sobrevivência - Racionalidade	<b>Realização:</b> - Êxito - Poder - Prestígio - Materialidade

Tabela 3. Subfunções dos valores, motivadores/tipos de orientação, valores indicadores

Fonte: Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Coelho, J. A. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 34-59.

A Tabela 13, no Apêndice A, apresenta um detalhamento das subfunções valorativas, conforme os tipos motivacionais e valores indicadores de Gouveia (1998). As teorias analisadas, que usam recursos de categorização e agrupamento, auxiliam na compreensão sobre os valores humanos e suas bases, pelos quais as pessoas se norteiam para a escolha de determi-

nado comportamento ou decisão. Por isso, é importante analisar o conteúdo motivacional como parâmetro para diferenciar essas categorias, grupos ou tipos de valores.

#### *2.2.2.5 Hierarquia de valores – Tamayo*

Os valores relativos ao trabalho, como sugeriu Rohan (2000), podem ser classificados em pessoais, sociais e culturais. Mas é importante compreender que a palavra valores não somente é usada em referência às prioridades de valor das pessoas e à organização dessas prioridades de valor em sistemas de valores, mas também é empregada para descrever julgamentos e categorias de julgamentos. Os valores pessoais, relacionados à atividade laboral, são princípios que norteiam a vida no indivíduo no trabalho, enquanto que os valores sociais são as percepções das pessoas sobre os julgamentos dos outros (Rohan, 2000, p. 258).

Mendes e Tamayo (2001, p. 39) consideram que os “valores podem tanto atender aos objetivos da empresa, quanto às necessidades dos indivíduos, constituindo-se de um valioso instrumento para atender a cultura organizacional”. Além disso, a própria cultura sustenta o processo de socialização mediante o sistema de valores, que auxiliam na sobrevivência da empresa e, por isso, gerenciam conflitos para resolver problemas (Mendes & Tamayo, 2001).

Os valores organizacionais, que atendem os propósitos da organização, podem passar informações e comportamentos convenientes, de maneira espontânea, para os membros, possibilitando a naturalização dessas informações. E, assim, “fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar, ou não, determinados conteúdos ou a eficiência do controle dessa liberdade” (Mendes & Tamayo, 2001, p. 39). Essa categoria compõe uma lógica de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos, sendo, por essa razão, relevante para moldar comportamentos em função do interesse da organização. Seguindo nessa linha, Porto e Tamayo (2003, p. 146) concebem os valores, relativos ao trabalho, como princípios ou crenças que atuam sobre as metas e recompensas desejáveis, hierarquicamente estruturados, que orientam as avaliações dos indivíduos sobre os resultados e contexto do trabalho, seus comportamentos e suas escolhas. Os empregados buscam esses valores por meio do trabalho.

Aprofundando nos estudos, Tamayo (2007a; 2007b) identificou uma hierarquia de valores humanos estabelecida nos planos dos valores pessoais e nos tipos motivacionais de valores. Formada por cinco níveis bem delimitados, essa hierarquia pressupõe que o indivíduo se envolve ativamente no mundo. Essa ideia de escala de valor, considerando a importância de cada um, tem por base a relação dos valores com o tempo, desejo e com o esforço. “A origina-

lidade do conceito de hierarquia de valores é que ele permite a comparação de indivíduos, grupos sociais e culturais não somente em termos de cada um dos valores, mas, particularmente, no plano das prioridades axiológicas” (Tamayo, 2007b, p. 7).

De acordo com a **Hierarquia de Valores**, de Tamayo, os valores terminais, no primeiro nível axiológico (amizade, liberdade, harmonia interior, trabalho saudável e honesto) podem ser considerados como valores de suprema importância para os indivíduos. O nível mais baixo na hierarquia são os valores de menor importância, mas possuem indicadores relevantes de mudança cultural. Este último nível é formado pelos valores terminais – riqueza, segurança nacional, respeito pela tradição e autoridade, e pelos valores instrumentais – audácia, influência e devoção (Tamayo, 2007b). Com relação à perspectiva motivacional, segundo o autor, a prioridade é dada aos conjuntos de valores que possuem a meta de buscar a autodeterminação e o bem-estar das pessoas. Os valores relacionados à autodeterminação têm como objetivo motivacional a procura de liberdade de pensamento, de ação e de opção.

Quanto aos valores brasileiros, Tamayo (2007b) identificou quatro valores peculiares a essa cultura, que também compõem a hierarquia e que se posicionam em níveis relativamente elevados em relação ao valor “trabalho”.

Na tradição da cultura ocidental, o trabalho é considerado, basicamente, como uma necessidade pessoal cuja satisfação está associada à produtividade e ao sucesso. Teoricamente, portanto, a expectativa era de que o “trabalho” teria como meta motivacional a procura do sucesso pessoal por uma demonstração de competência. A significação dada ao valor trabalho pelos sujeitos da amostra pode ser explicada pelas condições gerais nas quais é executado o trabalho no país. Necessário se constitui, porém, salientar que, mesmo assim, o trabalho surgiu como um dos valores supremos, o qual certamente contradiz a opinião, mais ou menos generalizada, de que o brasileiro não valoriza suficientemente o trabalho (Tamayo, 2007b, p. 11).

Os valores humanos têm se destacado nos estudos referentes à identificação dos motivos que levam os indivíduos a adotar certas atitudes e comportamentos, à medida que são importantes para a compreensão da motivação e para a definição de práticas gerenciais das organizações. A Tabela 14, no Apêndice B, apresenta um resumo das definições de destaque da categoria. A maneira como um indivíduo escolhe determinado comportamento influi sobre sua motivação/categoria, o que será abordado no próximo capítulo.

Tendo em vista as argumentações apresentadas sobre a categoria valores, tem-se o seguinte pressuposto:

➤ Os **valores** do indivíduo influenciam positivamente sua **motivação** na organização.

## 2.3 Motivação

A motivação tem importante papel na administração das organizações. Para os gestores, a motivação dos empregados representa um importante impulsionador do desempenho organizacional. Por isso, é necessário entender de que maneira as pessoas se movimentam para os comportamentos de alto desempenho (Alonso & Lewis, 2001).

Essa categoria, por muito tempo, tem sido essencial para a compreensão de aspectos relacionados ao comportamento. Por exemplo, entender as variações de comportamento de um indivíduo ao longo do tempo, buscando respostas para a razão de os indivíduos adotarem comportamentos distintos em diferentes momentos da vida (Berridge & Robinson, 2003).

O tema da motivação dos empregados desempenha um papel central no campo da gestão, tanto na prática, como na teoria. Os gerentes percebem a motivação como parte integrante da equação de desempenho em todos os níveis. Já os pesquisadores organizacionais a percebem como um alicerce fundamental no desenvolvimento de teorias úteis de práticas de gestão eficazes (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004, p. 379). Para melhor compreensão da categoria, faz-se necessário analisar suas definições e a evolução teórica.

### 2.3.1 Definições

Muitos autores contemporâneos definiram o conceito de motivação. O termo motivação deriva do verbo latino mover (*movere*), de onde se origina a palavra movimento. As primeiras abordagens para a compreensão da motivação humana datam do tempo dos filósofos gregos e focalizam o conceito de hedonismo como um princípio que impulsiona o comportamento. Observou-se que os indivíduos concentravam seus esforços na busca do prazer e na recusa da dor (Steers *et al.*, 2004, pp. 379-380).

A motivação é a força que mobiliza os comportamentos (Meyer *et al.*, 2004). Segundo os autores, essa força é formada pelos elementos **o quê**, **como**, **quanto** e **quando**. O elemento **o quê** esclarece o que os empregados estão motivados a obter; o elemento **como** explica a maneira pela qual o indivíduo procederá para alcançar algo; o **quanto** representa o esforço que será aplicado; e, o **quando** estabelece o momento de interrupção ou a situação em que será interrompido o processo de realização do objetivo almejado. Deci e Ryan (2000), bem como Hitt, Muller e Colella (2007), definem a categoria como as forças, que têm origem no interior do indivíduo, responsáveis pelo envolvimento ativo e intencionalmente orientador dos esforços.

Para Locke (2000), a base de sustentação do conceito de motivação compreende os seguintes elementos: necessidades, valores, emoções e intenções e objetivos. As necessidades abrangem os requisitos significativos para saúde física e psicológica do indivíduo. Os valores são tudo aquilo que as pessoas julgam importante e benéfico e que norteia suas ações. As emoções representam a maneira como o indivíduo experimenta e vivencia os valores. O objetivo e intenções, por fim, se relacionam aos valores, a um objetivo específico e à intenção de uma ação.

Um motivo é uma razão para fazer algo, para se mover em uma direção. As pessoas são motivadas quando esperam que um curso de ação seja susceptível de conduzir à realização de um objetivo - uma recompensa valorizada que satisfaça suas necessidades particulares. Pessoas bem motivadas são aquelas com objetivos claramente definidos, que tomam medidas por meio das quais esperam alcançar esses objetivos (Armstrong, 2007, p. 120). O processo de motivação tem seu início no momento em que as pessoas reconhecem as necessidades a serem satisfeitas e criam interações e desejos para alcançar algo. Elas determinam os objetivos desejados que, por meio da escolha de atitudes e comportamentos pertinentes, poderão satisfazer suas necessidades. E, quando esses objetivos são alcançados, as necessidades são supridas (Steel & Konig, 2006; Armstrong, 2007). Como o conceito de motivação é revisto, deve-se ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre os indivíduos, quanto dentro de indivíduos, em diferentes níveis (Iguisi, 2009, p. 142).

Certamente, os indivíduos diferem no impulso motivacional, mas a motivação de um indivíduo varia de situação para situação, de cultura para cultura (Aworemi, Abdul-Azeez, & Durowoju, 2011). Como os fatores de motivação variam entre os indivíduos, as ferramentas motivacionais também são diferentes. Por isso, o importante é determinar qual ferramenta deverá ser usada, mesmo sendo difícil a escolha daquela que seja eficaz para motivar o empregado (Senol, 2011).

Nota-se que as definições de motivação se relacionam, de alguma maneira, aos valores, à vontade, ao esforço e à ação do indivíduo. A seguir, as teorias motivacionais possibilitarão a compreensão dessas relações e do processo de motivação.

### *2.3.2 Considerações teóricas sobre motivação*

Deci e Ryan (2000) afirmam que a maioria das teorias contemporâneas de motivação assume que as pessoas iniciam comportamentos e persistem neles na medida em que acreditam que os comportamentos levarão a resultados desejados ou a metas. Segundo Steers *et al.*



(2004), essa categoria constitui ponto de interesse no desenvolvimento de teorias voltadas para as práticas de gestão.

As **Teorias Motivacionais de Processo** destacam o pensamento ou os processos intelectivos que influenciam as decisões dos indivíduos quanto ao comportamento no trabalho (Hitt *et al.*, 2007). Para Aworemi *et al.* (2011), as teorias dos processos pesquisaram os detalhes do processo de motivação. Pretende-se analisar as teorias de processo: Teoria da Expectativa e Teoria da Definição de Meta. As **Teorias Motivacionais Baseadas no Ambiente** focam os estudos na análise de como os comportamentos dos indivíduos podem ser sustentados e, ou mantidos ao longo do tempo e consideram a motivação como elemento interveniente e dependente (Bowditch & Buono, 2006). São elas: Teoria do Condicionamento Operante, Teoria do Reforço, Teoria da Comparação Social, Teoria da Equidade e Teoria da Aprendizagem Social. Pretende-se, aqui, analisar, como base para a investigação, a Teoria do Reforço/Behaviorismo e a Teoria da Equidade.

As **Teorias Motivacionais de Conteúdo Estático** (ou Teorias de Conteúdo) destacam as necessidades humanas básicas e buscam identificar os fatores específicos que motivam os indivíduos (Hitt *et al.*, 2007). São elas: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria ERG, Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas e a Teoria dos Dois Fatores. As Teorias de Conteúdo exploram o que motiva as pessoas, o que desperta e energiza o comportamento (Aworemi *et al.*, 2011). Por fim, será apresentada uma síntese da Teoria da Autodeterminação.

Como no estudo da categoria valores humanos, também com o intuito de respaldar o modelo estrutural mencionado, apresentam-se sínteses das construções teóricas relevantes para fundamentação desta dissertação.

### 2.3.2.1 Teoria da Expectativa – Vroom

A Teoria de Expectativa, elaborada por Victor Vroom, em 1964, baseia-se na convicção de que o comportamento no trabalho é determinado pela expectativa individual dos resultados de dados comportamentos. A escolha de um comportamento específico depende do que cada indivíduo espera como resultado de suas ações. Portanto, as pessoas realizam escolhas racionais em relação ao que elas esperam receber. E os elementos causadores da motivação são: a expectativa, a instrumentalidade e a valência (Vroom, 1964). “No contexto organizacional, a motivação caracteriza a vontade de realizar um trabalho ou atingir um objetivo. Desse

modo, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos” (Caldas & Alves, 2007, p. 55). Caldas e Alves (2007) explicam:

Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, tomando por base a observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Segundo Vroom (1964), existem três forças básicas que atuam internamente nas pessoas e que influenciam seu nível de desempenho: 1. Valência: as valências são os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados geram valência, isto é, eles estimulam a satisfação antecipada, ou seja, atribuem uma valência para cada resultado esperado. 2. Instrumentalidade: o valor instrumental é definido como grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados, e esta percepção existe na mente dos trabalhadores. 3. Expectação: é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Do mesmo modo como ocorre com a valência e a instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de refletir sobre a relação entre o esforço e o rendimento, o sujeito atribui expectativas ao resultado do trabalho (Caldas & Alves, 2007, p. 58).

A teoria da expectativa explica que a motivação do indivíduo possui três variáveis determinantes que atuam internamente nas pessoas e influenciam seu nível de desempenho (Caldas & Alves, 2007). A expectativa é a percepção de que os esforços produzirão desempenho superior. A instrumentalidade traduz a percepção de que o desempenho superior possibilita obter uma recompensa. E a valência representa o elo entre o objetivo a ser alcançado e o valor que este objetivo tem para o indivíduo. Assim, as recompensas devem ser oferecidas com base em valores pessoais (Vroom, 1964).

Conforme Armstrong (2007), a teoria de Vroom mostra que os indivíduos têm objetivos e são motivados para ações que garantirão a realização desses objetivos. Por essa razão, os gerentes devem comunicar como os objetivos dos empregados (como promoção, remuneração maior, reconhecimento e assim por diante) podem ser obtidos, e em termos de padrões de comportamento que sejam conhecidos dos funcionários. Assim, tais padrões devem formar a base para administrar as recompensas. Caso contrário, problemas ocorrerão em termos de falta de confiança dos trabalhadores na política organizacional, e o resultado pode ser prejudicial para um bom ambiente de trabalho (Aworemi, Abdul-Azeez, & Durowoju, 2011, p. 229). Enfim, o trabalho tem propósito distinto para cada um dos empregados, pois estes diferem em seus desejos (Sol, 2012).

### *2.3.2.2 Teoria da Definição de Metas – Locke e Latham*

A Teoria de Definição (ou estabelecimento) de metas consiste na convicção de que o desempenho das tarefas é regulado diretamente pelos objetivos conscientes e autoeficácia, que os indivíduos estão tentando para a tarefa (Locke & Latham, 1990). Segundo esses autores mostraram, metas específicas e difíceis levam a um melhor desempenho do que objetivos não específicos, fáceis ou vagos, como "faça o seu melhor", ou mesmo sem metas (Locke & Latham, 1990, p. 240).

A teoria centra-se, principalmente, na motivação em ambientes de trabalho. O objetivo, por exemplo, pode ser um objeto ou um objetivo de uma dada ação, para atingir um padrão específico de proficiência, geralmente dentro de um tempo especificado (Locke & Latham, 2002). Conforme os autores, o desempenho é afetado pelos fatores moderadores, questões centrais das metas e, ou, mecanismos.

A principal fonte de motivação no trabalho está apoiada na necessidade que as pessoas têm de entender objetivos claros, instruções bem definidas, uma vez que o propósito principal dos empregados é o de trabalhar em direção a uma meta. E metas claras, específicas e difíceis levam a uma maior motivação e desempenho (Locke & Latham, 2002; 2006). Para Armstrong (2007), os indivíduos que apresentam os maiores índices de motivação são aqueles que conseguem definir, claramente, suas metas individuais, procedendo de modo a alcançá-las.

As teorias acima apresentadas, de Vroom (1964) e de Locke e Latham (1990; 2002), são essenciais para a compreensão de todas as categorias desta investigação.

### *2.3.2.3 Teoria do Reforço / Behaviorismo – Skinner*

A Teoria do Reforço, de Skinner (1953), argumenta que o reforço condiciona o comportamento. O reforço é usado para incentivar a repetição de determinados comportamentos: constitui o mecanismo de repetição, denominado condicionamento operante. O melhor modo de sustentar comportamentos desejados é por meio do reforço positivo: recompensas, premiações, reconhecimento não financeiro (Bowditch & Buono, 2006).

### *2.3.2.4 Teoria da Equidade – Adams*

A Teoria da Equidade, ou, mais precisamente, a desigualdade, é uma preocupação generalizada da indústria, do trabalho e do governo. Evidências sugerem que a equidade não é

meramente uma questão de obter "um pagamento justo do dia por um dia de trabalho justo", nem a desigualdade é simplesmente uma questão de ser mal pago. A imparcialidade de uma troca entre empregado e empregador não é geralmente percebida pura e simplesmente como uma questão econômica. Se o indivíduo percebe que seu esforço é relevante, então ele espera um retorno justo ou uma recompensa justa (Adams, 1963).

Equidade é a relação entre sua própria razão de esforço, recompensas, habilidade e antiguidade e a mesma razão, dos outros indivíduos, em situações parecidas. Assim, deve haver equidade na distribuição das recompensas organizacionais (Grant & Shin, 2012).

### 2.3.2.5 Teoria da Hierarquia de Necessidades – Maslow

A Teoria da Hierarquia de Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, em 1943, explica que as necessidades dos indivíduos estão separadas segundo uma ordem hierárquica e, à medida que eles satisfazem as necessidades primárias, as necessidades superiores emergem. As necessidades primárias estão relacionadas ao sistema biológico e as superiores se ligam ao sistema psicológico. Essa teoria consiste em identificar cinco tipos de necessidades básicas humanas, que seriam a base motivacional de nossas ações (Steers *et al.*, 2004; Steel & Konig, 2006; Caldas & Alves, 2007).

Conforme Caldas e Alves (2007, p. 57), “esses cinco tipos de necessidades básicas são: fisiológicas (fome, sede, sono etc.), de segurança, social e, ou, de afiliação, de reconhecimento e de realização. Elas emergem em ordem hierárquica, à medida que são parcialmente satisfeitas”.

Sampaio (2009, p. 14) esclarece que a motivação está ligada à existência de um propósito: a necessidade básica leva à vontade consciente que, por sua vez, orienta a escolha:

O conceito de necessidade desenvolvido por Maslow possivelmente levou alguns autores a afirmarem que a motivação é interna, ou seja, pertence ao mundo íntimo da pessoa; entretanto, há que considerar-se que a motivação se acha articulada ao mundo exterior (onde se encontram os objetos de satisfação dos desejos) e mediada pela consciência (de si e do outro) e pelas relações sociais, ou seja, não é possível falar-se em gratificação sem considerar a inserção e o relacionamento humano no mundo social. Esse tipo de leitura não considera que o conceito de necessidade básica esteja atrelado a uma finalidade, ainda que a escolha do objeto possa sofrer interferências da pessoa (necessidade básica→vontade consciente→escolha).

Aprofundando nas ideias de Maslow e fazendo apontamentos críticos, Sampaio (2009, p.14) verificou as seguintes contribuições:

Há que se valorizar, entretanto, sua contribuição para que se tenha uma visão de homem mais abrangente do que a proposta por Taylor ou pelos autores clássicos de microeconomia. Se não existe preponderância de necessidades, não cabe, portanto, tentar cunhar uma imagem piramidal que alguns autores insistem em utilizar; há que se pensar em um homem que lida com múltiplos anseios, capazes de o mobilizarem, nas diferentes instâncias sociais da vida: a organização laboral, a família e a vida em sociedade.

Outra contribuição do pensamento de Maslow repousa no repúdio em transformar o lugar de trabalho na instância, por excelência, de gratificação dessas necessidades ou no espaço privilegiado de realização das pessoas. Isso demanda que os gestores escutem e compreendam as pessoas com quem trabalham, entendendo qual é o papel da atividade laboral e da organização em que se encontram para suas vidas, e aceitem, portanto, o desafio de administrar pessoas com diversidade tanto de trajetórias como de aspirações para a vida.

Ainda segundo Sampaio (2009, p.14):

O problema que emerge dessa visão de motivação e que contamina a teoria de Maslow é que, ao definir um conceito geral de motivo e tentar descrever padrões de funcionamento dos motivos no homem, ele não irá conseguir sustentar a aplicação de conceitos como a homeostase aos motivos culturais. É empiricamente fácil associar fenômenos orgânicos a alterações do organismo, mas Maslow não conseguiu fundamentar empiricamente sua proposta da dinâmica individual dos fenômenos culturais. Ao mesmo tempo em que consegue observar claramente que a dinâmica da motivação não se reduz ao nível biológico do humano, ele parece insistir em propor uma dinâmica geral que reduz o fenômeno cultural à dinâmica biológica sem base em evidências empíricas. Em outras palavras, não se sabe o que leva Maslow a crer que a autoestima, por exemplo, é uma necessidade, cuja privação a torna central no mundo íntimo das pessoas e mobilizadora de seu comportamento.

E, conforme Simpson (2005, p. 1), a contribuição de Maslow, para a ciência da psicologia, foi reconhecer que existem diferentes níveis e categorias de necessidades que norteiam determinadas fases de vida do indivíduo.

#### 2.3.2.6 Teoria *Existence, Relatedness, Growth* (ERG) – Alderfer

A Teoria *Existence, Relatedness, Growth*, desenvolvida por Clayton P. Alderfer, em 1969, a partir de um estudo que se preocupou em desenvolver, e testar, uma alternativa à teoria de Maslow e a uma hipótese de frustração simples para o problema de relacionar satisfação de necessidade com força de desejos. A teoria alternativa baseia-se numa concepção tríplice das necessidades humanas: existência, parentesco e crescimento (ERG) não assumem a satis-

fação de nível inferior como um pré-requisito para o surgimento de necessidades de ordem superior (Alderfer, 1969, p. 142).

A presente teoria se assemelha ao modelo proposto por Maslow (1943). Contudo, Alderfer reduziu os níveis de hierarquias e não adota uma estrutura rígida como o modelo de Maslow. A Teoria ERG supõe que um indivíduo tem três necessidades essenciais, que ele se esforça para atender. Essas necessidades essenciais incluem a obtenção de suas necessidades de existência material, mantendo sua relação interpessoal com outras pessoas significativas, e buscando oportunidades para seu desenvolvimento pessoal e crescimento único. Essas necessidades fornecem os elementos básicos na motivação (Alderfer, 1969, p. 145).

As **Necessidades de Existência** referem-se ao bem-estar e incluem todas as várias formas de desejos materiais e fisiológicos. A fome e a sede representam deficiências nas necessidades de existência. Pagamento, benefícios e condições físicas de trabalho são outros tipos de necessidades de existência. Uma das características básicas é que necessidades de existência podem ser divididas entre as pessoas, de tal maneira que o ganho de uma pessoa é a perda de outra, quando os recursos são limitados (Alderfer, 1969, p. 146).

As **Necessidades de Relacionamento** representam as interações sociais e incluem todas as necessidades que envolvem relacionamentos com outras pessoas significativas. Uma das características básicas é que sua satisfação depende de um processo de partilha ou mutualidade. Presume-se que as pessoas satisfazem as necessidades de relacionamento compartilhando mutuamente seus pensamentos e sentimentos. Esse processo distingue claramente as necessidades de relação com as necessidades de existência, porque o processo de satisfação para necessidades de existência proíbe a mutualidade. A troca de aceitação, confirmação, compreensão e influência são elementos do processo de relacionamento (Alderfer, 1969, p. 146).

As **Necessidades de Crescimento** referem-se à constante busca por crescimento e incluem todas as necessidades que envolvem uma pessoa que provoque efeitos criativos ou produtivos sobre si mesmo e para o ambiente. A satisfação das necessidades de crescimento vem de uma pessoa engajada em resolver problemas, convidada a utilizar plenamente as suas capacidades e, ou, desenvolver capacidades adicionais. Uma pessoa experimenta um maior senso de totalidade e plenitude, como um ser humano, satisfazendo necessidades de crescimento. Assim, a satisfação das necessidades de crescimento depende de uma pessoa encontrar as oportunidades para ser o que ela é, mais plenamente, e tornar-se o que pode ser (Alderfer, 1969, pp. 146-147).

Alderfer (1969) também adota o princípio da frustração-regressão, significando que uma necessidade inferior pode ser despertada, quando uma necessidade mais elevada não puder ser alcançada. O autor ressalta, ainda, que mais de uma dessas necessidades podem ser consideradas de uma só vez.

### *2.3.2.7 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas (da Realização) – McClelland*

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, desenvolvida por McClelland, dá ênfase à importância de se ajustar a pessoa ao trabalho, explicando que a motivação do indivíduo é apoiada em três necessidades básicas: de realização, de poder e de associação (afiliação). Essas três necessidades são adquiridas ao longo do tempo e como resultado de experiências pessoais (McClelland & Burnham, 2003).

Segundo McClelland e Burnham (2003), a **Necessidade de Realização** destaca a busca por parâmetro de excelência e o desejo de se obter sucesso. Em outras palavras, representa a vontade de fazer algo de maneira melhor, superando obstáculos e ultrapassando padrões. A **Necessidade de Associação** (afiliação) surge da necessidade de afeição, da vontade de se ter relacionamentos interpessoais amigáveis e próximos. A **Necessidade de Poder**, a mais importante para quem deseja ser um bom gerente, evidencia a vontade de estar no comando (o desejo de ser forte) e de influenciar os outros a se comportarem de uma maneira que não fariam espontaneamente. Essa teoria contribui para compreender os elementos determinantes da eficiência dos empregados no desempenho de suas atividades, a partir de suas necessidades mais relevantes.

### *2.3.2.8 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg*

A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, investiga a motivação segundo a satisfação do indivíduo no trabalho. A motivação é composta por dois fatores não relacionados: fatores higiênicos e fatores motivacionais. **Fatores Higiênicos** são aqueles que podem evitar desmotivação, mas não influenciam o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo no trabalho. Referem-se ao ambiente externo, compreendendo as condições físicas e ambientais de trabalho, o tipo de supervisão recebido, a remuneração, os benefícios sociais, as políticas organizacionais, dentre outras. A ausência desses fatores acarreta a desmotivação. Os **Fatores Motivacionais**, por sua vez, são os fatores que efetivamente motivam, quando presentes, gerando

satisfação. Esses fatores estão vinculados ao cargo e aos deveres relacionados ao mesmo, à natureza da tarefa (Herzberg, 2003).

Segundo Bowditch e Buono (2006), a Teoria dos Dois Fatores aponta uma importante conclusão para os gerentes, que não devem esperar um alto nível de desempenho de seus subordinados, oferecendo apenas condições de trabalho adequadas e salários compatíveis com o mercado. Os gerentes devem focar no enriquecimento da tarefa, enfatizando a variedade, a responsabilidade e a autonomia.

A teoria a seguir, desenvolvida por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, em 1981, destaca-se por sua aplicabilidade nos ambientes organizacionais modernos e pela abrangência. Essa teoria tem papel essencial na fundamentação para esta pesquisa.

#### *2.3.2.9 Teoria da Autodeterminação – Deci e Ryan*

O conceito de necessidades já foi largamente empregado na psicologia empírica para organizar o estudo da motivação. Embora definido de diversas formas, nos níveis fisiológico ou psicológico, e como inato ou aprendido, o conceito de necessidades especificou o conteúdo da motivação e forneceu uma base substantiva para a energização e direção da ação (Deci & Ryan, 2000, p. 227-228).

A Teoria da Autodeterminação, Self-Determination Theory (SDT), fundamenta-se na adoção de um princípio organizacional que se aplica às pessoas, como organismos ativos, orientando-os para o crescimento. Em outras palavras, considera os indivíduos como intrinsecamente ativos, capazes de modificar o contexto em que se encontram, por meio de comportamentos intencionais. A motivação é a força que impulsiona a pessoa a interagir no ambiente e a motivação intrínseca é a base que favorece o desenvolvimento das atividades (Deci & Ryan, 2002).

Para os autores, os elementos básicos dessa teoria são alicerçados em quatro miniteorias: Teoria da Necessidade Básica, Teoria da Integração Organísmica (conceito de Internalização, nomeadamente em matéria de saída motivação extrínseca), Teoria da Avaliação Cognitiva (impacto dos contextos sociais sobre o grau de motivação intrínseca) e Teoria das Orientações de Causalidade (diferenças individuais na tendência de comportamento autodeterminada e busca das indicações apropriadas para isso) (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2002).

Conforme a **Teoria das Necessidades Básicas**, são as necessidades básicas e inatas (autonomia psicológica, competência e vínculo social) que movem o ser humano (Deci &



Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2002). A **autonomia** refere-se ao sentimento de escolha e de decisões, em consonância com os valores pessoais (autorregulação). Os indivíduos movimentam-se em direção a uma maior autonomia, em busca de um desenvolvimento pessoal saudável, propiciando a manutenção da motivação intrínseca, da saúde psicológica e do desempenho eficaz (Appel-Silva, Wendt, & Argimon, 2010; Deci & Ryan, 2012). A **competência** está relacionada ao sentir-se capaz e eficaz, à aprendizagem e ao desenvolvimento cognitivo. E o **vínculo social** refere-se ao sentimento de ligação e pertencimento com outros indivíduos, ou grupos, em busca de relacionamentos afetivos (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2002).

Para Ryan e Deci (2002), essas necessidades básicas são independentes e o desenvolvimento de cada uma impacta na outra. Analisando-as no contexto organizacional, quando são satisfeitas, os empregados se motivam e internalizam as metas e objetivos externos. Por outro lado, Grant e Shin (2012) observam que as recompensas e incentivos, direcionados de maneira a prejudicar o sentimento de autonomia, competência e vínculo, provocam reações negativas nos empregados.

A **Teoria da Integração Organísmica** compõe-se de um processo de internalização, em que o indivíduo precisa significar, por meio da aprendizagem, os regulamentos do meio sociocultural (Ryan & Deci, 2002). E, para que esse processo ocorra a partir da integração, é necessário que os valores (relacionados aos regulamentos externos) sejam congruentes com os valores individuais (Sheldon, Ryan, Deci, & Kasser, 2004).

A **Teoria da Avaliação Cognitiva** salienta que a motivação é o estímulo que move as pessoas a interagirem no ambiente. É por meio da motivação que as necessidades básicas impulsionam o indivíduo à ação (Ryan & Deci, 2000b; Ryan & Deci, 2002). Além disso, para a Teoria da Autodeterminação, a motivação é essencialmente intrínseca, porque os indivíduos precisam agir em concordância com seus motivos internos, baseados nas necessidades básicas e intrínsecas (autonomia psicológica, competência e vínculo social). Quando um regulamento externo não foi internalizado, não produz sentido ou significado, nem forma um valor interno que motiva o indivíduo à ação. Esta falta de intenção de agir é chamada de amotivação (Ryan & Deci, 2002).

A Teoria da Autodeterminação também se embasa na **Teoria das Orientações de Causalidade** e apresenta diferentes estilos reguladores, para comportamentos extrinsecamente motivados, que orientam o grau de comportamento autodeterminado do indivíduo. Os estilos reguladores são: os de orientação impessoal (que corresponde à desmotivação e falta de ação intencional); os por controle (que corresponde à regulação externa do comportamento); e os pela autonomia (em que os valores pessoais e a motivação intrínseca norteiam o comporta-

mento) (Ryan & Deci, 2002). Em síntese, o modelo de Deci e Ryan considera os diversos tipos de motivação, a qual é aumentada quando satisfeitas as necessidades básicas de autonomia, competência e vínculo social.

### 2.3.3 Reflexões contemporâneas

Aworemi *et al.* (2011), refletindo sobre a teoria da expectativa, ressaltam a importância de os gestores falarem, para seus empregados, quais são as metas, oportunidades de promoção e padrões comportamentais que integram o programa de recompensas. Quando um empregado está fazendo o que ele gosta, esforçar-se-á na tal atividade, o que levará ao desempenho e, este, a uma recompensa positiva. Quanto mais positiva a recompensa, mais provável a alta motivação do funcionário (Aworemi *et al.*, 2011, p. 231). Grant e Shin (2012) corroboram isso, ao observar que, quando as recompensas e incentivos são direcionados de maneira a prejudicar o sentimento de autonomia, competência e vínculo, os empregados tendem a reagir de maneira negativa.

Renko, Kroeck e Bullough (2012, p. 670) verificaram que a valência não teria efeito, a menos que houvesse alguma expectativa de que as ações de alguém pudessem afetar a obtenção desse resultado. A valência é captada através do uso de três escalas validadas: autorrealização, sucesso financeiro e crescimento pessoal. Toode, Routasalo, Helminen e Suominen (2015, p. 253), investigando enfermeiros hospitalares estonianos, identificaram que a motivação mais autônoma e autodeterminada é entendida como tendo um efeito positivo na satisfação no trabalho, no compromisso, no bem-estar e na saúde.

Enfim, os estudos sobre motivação buscam compreender a razão de os indivíduos adotarem comportamentos distintos, em cada momento da vida (Berridge & Robinson, 2003), e terem reações aos estímulos encontrados ao longo desse percurso (Oettinger & Gollwitzer, 2010). Nesta seção, foram examinadas as teorias motivacionais de maior destaque para este estudo. Todas contribuem igualmente, cada qual com seu enfoque, para o entendimento dessa categoria. Isso é de extrema relevância, pois as organizações são formadas por indivíduos e realidades diferentes, exigindo instrumentos de gestão distintos. A Tabela 15, Apêndice B, apresenta um resumo das definições de destaque da categoria.

Tendo em vista as argumentações apresentadas sobre motivação, tem-se o seguinte pressuposto:

➤ A **motivação** influencia, positivamente, o **comprometimento** do indivíduo a ser estabelecido.

## 2.4 Comprometimento

Randall (1987) observou que baixos níveis de comprometimento são, em grande medida, disfuncionais, tanto para o indivíduo quanto para a organização. O avanço na carreira individual pode ser severamente prejudicado, enquanto a organização pode sofrer com uma força de trabalho instável e desleal. Em contrapartida, altos níveis de comprometimento superam as vantagens.

Os indivíduos podem avançar mais rapidamente em suas carreiras, e as demandas de produção da organização podem ser atendidas com maior facilidade. No entanto, os indivíduos também podem sofrer uma série de problemas pessoais, familiares, sociais e de trabalho. Níveis moderados de comprometimento parecem ideais. A força de trabalho é mais estável e satisfeita sem ser consumida pela organização. Os indivíduos são capazes de se ajustar às configurações comportamentais, variando seus graus de comprometimento, de acordo com a atratividade percebida e os requisitos das configurações (Randall, 1987, pp. 466-467)

Os consideráveis impactos ocasionados pelo mundo global impõem, aos gestores, a adoção de novos formatos organizacionais e, por consequência, geram novas expectativas, demandas e novas atitudes da força de trabalho. Essas transformações atuais “exigem contínuo ajustamento das organizações e maior capacidade de antecipar-se a tais mudanças, para garantir a sua sobrevivência e, ou, o seu crescimento” (Bastos, 1993, p. 53). Diante disso, uma das grandes incumbências postas aos gestores é a de conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização (Medeiros & Enders, 1998).

O comprometimento organizacional tem recebido atenção considerável como tema de estudos no campo da administração, por mais de vinte e cinco anos (Stephens, Dawley, & Stephens, 2004). Sua origem está nos estudos da sociologia, conquistando, posteriormente, o campo da psicologia social e ganhando espaço e notoriedade na literatura sobre comportamento organizacional (Meyer *et al.*, 2004). A expansão dessas ideias parte do pressuposto de que um maior comprometimento dos empregados conduz a um aperfeiçoamento do desempenho no trabalho, proporcionando, assim, diversos resultados positivos para todos (Bastos, 1993; Mowday, 1998; Stephens *et al.*, 2004). Várias pesquisas, cada qual à sua maneira, demonstram a importância dos resultados, oriundos do comprometimento, para a eficácia organizacional (Randall, 1987; Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1993; Lahiry, 1994; Mowday, 1998; Rego & Souto, 2002; Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Mohamed, Taylor & Hassan, 2006; Liou, 2008).

O estudo sobre o comprometimento sofre muitas variações em decorrência dos muitos objetivos que podem funcionar como propósito deste vínculo do trabalhador, como os da organização, sindicatos, valores, profissão e “o peso das vertentes de pesquisa apresentadas é bastante diferenciado, considerando-se o volume de estudos gerados” (Bastos, 1993, p. 54). A seguir, são apresentados alguns conceitos de comprometimento, base de sustentação da pesquisa.

#### *2.4.1 Definições*

Para Allen e Meyer (1990, 1991), comprometimento organizacional é um estado psicológico que liga o indivíduo à organização. É um conjunto mental que pode refletir um desejo, uma necessidade e, ou, uma obrigação de manter a filiação na organização. Significa dizer que são sentimentos e crenças que o empregado estabelece ao se relacionar com a empresa. Esses autores ressaltaram a importância de se perceber que a expansão do conceito de comprometimento (com a inclusão dos sentimentos desejo, necessidade e obrigação de permanência) não mais se enquadra na definição psicológica-social-tradicional de uma atitude. Entendem ainda que, embora existam muitas e variadas definições para essa categoria, elas parecem refletir pelo menos três temas gerais: apego afetivo à organização, custos percebidos, associados à saída da organização, e obrigação de permanecer com a organização.

O comprometimento é a união do indivíduo com a organização, como uma relativa força de identificação e envolvimento daquele para com esta (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, 1998). Na concepção de Bastos (1993), comprometimento equivale ao sentimento de autor: responsabilidade por um determinado ato, notado como de livre escolha, público e inevitável.

Meyer e Herscovitch (2001) caracterizam o comprometimento como sendo força vinculativa, que liga um indivíduo a um curso de ação de relevância, para um ou mais alvos, devendo observar, com cautela, a natureza dos objetivos aos quais os funcionários se comprometem e os arranjos psicológicos que movem o indivíduo a adotar determinada atitude. Essa força vinculativa pode, inclusive, levar o funcionário a adotar atitudes desejadas pela organização.

Segundo Liou (2008), frequentemente, alguns termos usados para descrever o comprometimento não se tornam atributos determinantes do comprometimento organizacional, embora sejam relevantes. Trata-se da satisfação no trabalho e do comprometimento de carreira. Por outro lado, a categoria compreende os atributos: envolvimento do empregado com a

organização e seus objetivos, processo interativo de todo o corpo organizacional, imprescindibilidade de aceitação dos valores e objetivos organizacionais, pelo indivíduo, e relevância da vontade do empregado em querer contribuir em prol da organização. O autor enfatiza, ainda, a capacidade de o comprometimento assumir formas variadas e de ter potencial de influenciar a efetividade organizacional e o bem-estar dos empregados.

Para Genari, Faccin e Macke (2013), comprometimento está relacionado com o sentimento de identificação do indivíduo com a organização. Essa identificação se caracteriza pelo convencimento e aceitação dos valores e objetivos da empresa, e pelo desejo de permanecer como um membro. As definições existentes permitem concluir que essa categoria pode manifestar formas diferentes. Apesar disso, a verificação de que o comprometimento liga o indivíduo à organização parece comum entre os autores. As diferenças básicas correspondem à maneira de mensuração (Bastos, 1993) e ao modo como esse comprometimento se consolida (Meyer *et al.*, 2004).

#### *2.4.2 Considerações teóricas sobre comprometimento organizacional*

São apresentadas, a seguir, sínteses teóricas que dão sustentação a este estudo. São trabalhados: Modelo Multidimensional do Comprometimento e Comprometimento Afetivo, Instrumental e Normativo.

##### *2.4.2.1 Modelo multidimensional do comprometimento*

A categoria comprometimento adquiriu destaque a partir da publicação dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1979), em que validaram um questionário capaz de mensurar o nível de comprometimento: o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). A partir de então, muitos autores buscam definir e delimitar a abrangência dessa categoria, como também enumerar as características básicas que o indivíduo deve possuir para ser considerado como um “sujeito comprometido” (Allen & Meyer, 1990; Reis, Kilimnik, Melo, & Theotônio, 2012).

Pesquisas sobre comprometimento organizacional podem ser delineadas pelas abordagens: sociológica, comportamental, afetiva, instrumental e normativa (Bastos, 1993). Segundo Meyer e Herscovitch (2001), as diversas dimensões do comportamento são diferenciadas, principalmente, pela natureza do estado psicológico.

Muitos estudos sobre as noções elementares do comprometimento, com distintas perspectivas de investigação, revelaram diferentes resultados a respeito da dimensionalidade das medidas do comprometimento. Como, por exemplo, o modelo tridimensional, elaborado por Allen, Meyer e colaboradores, que se destacou consideravelmente – vindo a substituir o modelo unidimensional desenvolvido por Poter (Bastos, Siqueira, & Medeiros, 2008).

É importante discorrer sobre as abordagens sociológica e comportamental. A sociológica evidencia o comprometimento do empregado com o desejo de permanecer no trabalho, a partir do momento em que percebe a relação de autoridade/subordinação existente. A comportamental, por sua vez, estabelece um vínculo em que o comportamento leva ao desdobramento de atitudes e estas levam a comportamentos futuros. “Aceitando que a avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, é feita para manter a consistência entre os seus comportamentos (volitivos, explícitos, tais como o de continuar na organização) e as suas atitudes” (Bastos, 1993, pp. 57-58).

Muitas são as abordagens para compreender a categoria em questão. As bases mais exploradas sobre comprometimento são as do modelo de Allen e Meyer que compreendem o comprometimento afetivo/atitudinal (o de maior destaque na literatura), o comprometimento instrumental/calculativo e o comprometimento normativo.

#### 2.4.2.2 *Comprometimento afetivo, instrumental e normativo*

##### Vertente – O Modelo de Conceptualização em Três Componentes de Allen e Meyer

Allen e Meyer (1990) identificam e mensuram as bases do comprometimento organizacional, alicerçando-as em três componentes: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo (Tabela 4). Os autores salientam que os empregados, com forte comprometimento afetivo, permanecem porque querem; com forte comprometimento de continuidade (instrumental/calculativo); porque precisam; e, com forte comprometimento normativo, porque sentem que deveriam fazê-lo (Allen & Meyer, 1990, p. 3).

O comprometimento afetivo, o instrumental (de continuação) e o normativo são mais bem vistos como componentes distinguíveis, em vez de tipos ou de compromisso atitudinal. Isto é, os empregados podem experimentar cada um desses estados psicológicos em graus variados. Alguns empregados, por exemplo, podem sentir uma forte necessidade e uma forte obrigação de permanecer, mas nenhum desejo de fazê-lo; outros podem não sentir nenhuma necessidade nem outra obrigação, mas um forte desejo, e assim por diante. A soma do com-

prometimento de uma pessoa com a organização, portanto, reflete cada um desses estados psicológicos separáveis (Allen & Meyer, 1990, pp. 3-4).

Várias são as possibilidades e, assim, as dimensões do comprometimento podem interagir para influenciar o comportamento (Meyer & Allen, 1991). Medeiros e Enders (1998, p. 84) compartilham dessa conclusão, pois "o estabelecimento de padrões de comprometimento organizacional, formados pela combinação de dimensões de comprometimento presentes nos indivíduos, foi uma importante conquista no conhecimento acerca do comprometimento organizacional e da sua literatura".

O **componente afetivo** é a abordagem mais prevalente do comprometimento organizacional na literatura. É aquela em que o comprometimento é considerado um apego afetivo ou emocional à organização, de tal forma que o indivíduo fortemente comprometido se identifica, se envolve e desfruta da adesão à organização. O empregado se sente integrado ao ambiente de trabalho (Allen & Meyer, 1990). Para Mohamed *et al.* (2006), o comprometimento afetivo pode ser caracterizado como o elo emocional entre o empregado e a organização, apoiado no sentimento de lealdade. Mohamed *et al.*, (2006) averiguaram que os estudos se concentram nessa abordagem, devido ao fato de esse componente do comprometimento apresentar fatores mais vantajosos para as organizações. Isso porque há uma relação favorável entre o desenvolvimento do comprometimento afetivo dos empregados e o que eles acreditam que as organizações lhes proporcionam como suporte (por exemplo, tratamento adequado, valorização de suas contribuições e preocupação com o bem-estar). Nessa perspectiva, Reis *et al.* (2012) observaram que os indivíduos podem se tornar facilitadores no alcance dos objetivos organizacionais quando se identificam com os valores e os objetivos da empresa.

O **componente instrumental** traduz-se no comprometimento de continuidade e refere-se a uma conscientização dos custos associados à saída da organização. Empregados, cuja ligação primária à organização se baseia no comprometimento de continuação, permanecem porque precisam fazê-lo (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). A permanência do empregado no trabalho está ligada à sua percepção de que os custos, decorrentes de sua saída, seriam altos (Stephens *et al.*, 2004; Carvalho, Alves, Peixoto, & Bastos, 2011). Para Reis *et al.* (2012, p. 21), o comprometimento instrumental é visto como "função das perdas e ganhos percebidos pelo empregado como membro da organização". E, "quando seus investimentos tornarem-se maiores que os ganhos obtidos, a tendência é o abandono da organização". O comprometimento instrumental está relacionado aos ganhos financeiros e permite uma análise dos benefícios tangíveis e intangíveis. Por essa razão, a permanência do indivíduo na organização também pode estar relacionada ao desemprego, idade e escolaridade, como

exemplos de falta de alternativa. Relaciona-se, além disso, ao alto grau de sacrifício pessoal ligado ao emprego e, ainda, às perdas futuras, frutos de seu desligamento, como, por exemplo, a perda de benefícios (Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1993; Stephen *et al.*, 2004).

O **componente normativo**, por fim, é identificado como a internalização das pressões normativas sofridas pelo indivíduo, de maneira que seu comportamento esteja coerente com os objetivos e interesses da organização (Bastos, 1993). Essa abordagem nasce de estudos sobre a teoria organizacional e a psicologia social, bem como de estudos relacionados ao sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano. Segundo Bastos (1993, p. 57-58): “A cultura organizacional pode atuar diretamente no sentido de produzir membros ‘comprometidos’, exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho”. O mesmo autor acrescenta: “Isso implica que as pressões normativas predisõem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados” (Bastos, 1993, pp. 57-58).

Reis *et al.* (2012, p. 21) ressaltam que as normas e controles exercidos pela organização não são, necessariamente, expressas e divulgadas claramente. E, em muitas situações, “as pressões normativas advêm da própria cultura organizacional, especialmente no momento em que esta inicia o processo de imposição do seu comportamento no ambiente e, por consequência, a seus empregados”.

BASE	DESCRIÇÃO
<b>Afetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Equivalente científico da denominação “vestir a camisa da organização”.</li> <li>- A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização. <u>Vínculo</u>: caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, crença e aceitação dos objetivos e valores.</li> </ul>
<b>Instrumental/Calculativo (de continuidade)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fruto de recompensas e custos associados percebidos pelo empregado enquanto integrante da organização. <u>Vínculo</u>: desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização. Caracterizado por trocas.</li> </ul>
<b>Normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa. <u>Vínculo</u>: se origina por meio da internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com a as crenças, objetivos e missão da organização.</li> </ul>

Tabela 4. Bases do comprometimento

Nota. Fonte: Bastos, A. V. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64. Siqueira, M. M. (2008). Comprometimento organizacional. In: M. M. Siqueira, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

É importante que os gestores reconheçam o dinamismo do comportamento organizacional e que esse processo deva ser trabalhado continuamente. E, mesmo que os empregados já



apresentem os níveis de comprometimento esperados pela organização, o processo deve continuar, se esforçando para que o comprometimento permaneça. Assim, os administradores, alertas aos estágios de desenvolvimento do comprometimento, poderão identificar a posição evolutiva em que os empregados se encontram e conduzi-los para os níveis almejados pela empresa (Liou, 2008).

#### *2.4.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento*

Analisadas as diferenças conceituais de cada componente do comprometimento, permite-se considerar que cada um dos três apresenta antecedentes distintos e, por essa razão, se desenvolvem de modo independente dos outros. Observadas as singularidades de cada componente do comprometimento, pode-se considerar que os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo possuem características psicológicas distintas e, por esse motivo, requerem a aplicação de metodologias próprias, com medidas específicas (Allen & Meyer, 1990).

Allen e Meyer (1990) sugerem que o comprometimento afetivo se relaciona com as características pessoais, do trabalho, da organização e a experiência de trabalho. Quanto ao comprometimento instrumental, sugerem relacionar-se mais com aspectos financeiros e materiais. Bastos (1993) salienta a amplitude do número de variáveis tomadas como determinantes do nível de comprometimento organizacional. “A pesquisa sobre antecedentes encontra-se fortemente influenciada pelo modelo proposto por Mowday e colaboradores, que apontam quatro grandes conjuntos de variáveis: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e ‘estados’ do papel” (Bastos, 1993, p. 60).

Para Bastos (1993), existe um grupo de variáveis que, inicialmente, não podem ser consideradas como antecedentes, nem como consequentes do comprometimento. São categorias atitudinais ou motivacionais: os consequentes. Estes envolvem aspectos ligados ao desempenho, avaliação, percepção de alternativas de trabalho, intenção de procurar novo emprego, comparecimento, atrasos e *turnover*. Dando sequência, a compreensão dos consequentes requer estudo de variáveis tipos de comportamento, especificamente aqueles voltados para a avaliação dos comportamentos dos empregados, que são desejados pela organização e que impulsionam o desempenho e aperfeiçoam seus resultados. Segundo o autor, muitos estudos demonstram que um alto nível de comprometimento proporciona uma menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhores desempenhos.

Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que a principal consequência do comprometimento instrumental e normativo é a permanência no trabalho. O comprometimento de conti-

nidade (instrumental) é caracterizado pela percepção de que seria caro interromper um curso de ação. O normativo é caracterizado pela mentalidade de que deve prosseguir no curso da ação de relevância para o alvo (por exemplo, permanecer na organização, trabalhar para alcançar um objetivo). E, com relação ao comprometimento afetivo, maior desempenho, menor absenteísmo e permanência no trabalho. A mentalidade que caracteriza o comprometimento afetivo é o desejo: indivíduos com forte compromisso afetivo (valor, moral) querem seguir um curso de ação de relevância para um alvo (Meyer & Herscovitch, 2001, pp. 315-316).

#### 2.4.4 Reflexões contemporâneas

É preciso investigar, com profundidade, a dimensionalidade do comprometimento organizacional (Medeiros, Albuquerque, Siqueira, & Marques, 2003). Nessa linha, Carvalho, Alves, Peixoto e Bastos (2011, p. 137) concordam, porque, “apesar do grande número de estudos em torno do comprometimento organizacional, persistem problemas conceituais e empíricos que marcam o construto desde seu surgimento”.

O comprometimento organizacional liga-se tanto à criação de vantagens competitivas, quanto à influência do comportamento e atitudes dos empregados. Traduz-se na identificação do indivíduo com a organização e no seu desejo de permanecer como um membro. Caracteriza-se pelo convencimento e aceitação dos valores e objetivos da empresa (Genari, Faccin, & Macke, 2013). Essas considerações permanecem concordantes com as de Allen e Meyer (1990, 1991), Mathieu e Zajac (1990), Mowday (1998), Bastos (1993), Meyer e Herscovitch (2001). Os mercados atuais exigem, cada vez mais, que as organizações se reinventem, se renovem. E já não é de hoje que:

O comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito, sendo o comprometimento variável determinante para melhores resultados organizacionais, como satisfação dos clientes, indicadores financeiros, capacidade de inovação e criatividade. A verificação de que sistemas de recursos humanos, formados por amplo conjunto de práticas e políticas das empresas, produz comprometimento, também deve ser buscada pela pesquisa do comprometimento organizacional (Medeiros *et al.*, 2003, p. 204).

Para permanecerem competitivas e em contínuo crescimento, é preciso que a empresa propicie relacionamentos positivos e de longo prazo com seus empregados, pois o comprometimento é formado com base no processo de troca social. Para isso, seus gestores precisam

ganhar a confiança dos empregos e controlar o risco de trabalho dos empregados (Liu & Wang, 2013).

Complementando, a satisfação entre os indivíduos, no trabalho, é a fonte que leva a resultados organizacionais, impactando, mesmo que indiretamente, no desempenho no trabalho. Interessante, portanto, que os gestores revejam sistematicamente o trabalho, o colega de trabalho, o supervisor, o salário e a promoção (indicadores de satisfação). Salários subestimados e falta de oportunidades promocionais, por exemplo, afetam a satisfação, de tal maneira, ocasionando o prejuízo do comprometimento e a redução do desempenho (Tsui, Lin, & Yu, 2013).

A conquista de ganhos competitivos está relacionada ao modo como o empregado se envolve e se relaciona com a organização. O comprometimento do indivíduo está associado com o seu sentimento de identificação com a empresa (caracterizada pela aceitação dos valores e dos objetivos organizacionais) e pelo seu sentimento de pertencimento. Este sentimento, como também o de orgulho, pode assegurar menores índices de absenteísmo e rotatividade (Genari *et al.*, 2013).

Bezerra, Bizarria e Tassigny (2014), em suas pesquisas, inferiram que empregados possuem maior identificação com a filosofia da organização e que, por esse motivo, tendem a permanecer na empresa por causa do afeto e dos benefícios. “Assim, as características envolvidas na descrição da base comprometimento podem indicar estratégias de gerenciamento das políticas de aprimoramento do clima organizacional e possibilitar a emergência de comportamentos envolvidos no comprometimento organizacional”. Os autores afirmam que é essencial considerar as estratégias de gerenciamento das políticas de aprimoramento do clima organizacional e possibilitar a emergência de comportamentos envolvidos no comprometimento. Isso porque existe uma associação entre o comprometimento organizacional, os valores, a cultura e o clima organizacional. Ademais, o reconhecimento, as oportunidades de crescimento profissional, a remuneração e a estabilidade são aspectos importantes para a manutenção da organização e para a vinculação entre ela e o empregado (Bezerra, Bizarria, & Tassigny, 2014, pp. 46-49).

Por conseguinte, é fundamental o papel dos gestores na promoção, acompanhamento e avaliação dos valores, das percepções, da cultura e do clima organizacional, propiciando, assim, maior comprometimento dos empregados. Compreender melhor as relações estabelecidas entre os empregados e seus ambientes de trabalho é importante, pois esses relacionamentos são suportes comportamentais necessários para o desenvolvimento da empresa. Ressalta-se, dessa maneira, a importância de se implantar ações que estimulem o comprometimento, para possibilitar o desenvolvimento organizacional, com origem no envolvimento dos indivíduos

(Bezerra *et al.*, 2014). Para Ribeiro e Honório (2014, p. 189), o alto nível de comprometimento organizacional (com base na obrigação pelo desempenho) permite que as organizações atinjam seus objetivos e metas e, por conseguinte, tenham maior produtividade e desempenho. E, pensando nas ações de gestão, o bom desempenho pode ser importante para a superação de dificuldades momentâneas da formação profissional.

De acordo com Santos *et al.* (2016, pp. 30-31), é pertinente verificar que o comprometimento não está somente relacionado a um único fator da organização, mas são muitos os indicadores que podem favorecer o empenho dos empregados. São importantes as ações que contribuem para uma melhor produtividade de seus empregados, como possibilitar a valorização do comprometimento de todos os envolvidos e tornar o empregado comprometido parte das soluções e decisões da empresa. Torna-se importante, então, voltar-se para as ações que se preocupam com o comprometimento afetivo. E, hoje, de acordo com as pesquisas desses autores, as organizações estão atentas para esses fatores e indicadores que colaboram para melhorar a produtividade de seus funcionários.

Para Balsan, Bastos, Fossá, Lima, Lopes e Costa (2015):

A permanência ou não do indivíduo na empresa deve ser tratada como uma consequência do comprometimento, e não como uma dimensão que compõe o construto, tendo em vista que a continuidade do profissional na organização pode ser explicada por muitas variáveis que vão além do construto comprometimento (Balsan *et al.*, 2015, p 2037).

Do mesmo modo, entendem Santos *et al.* (2016, p. 30):

Nessa compreensão, ficou evidente na discussão dos autores supracitados que o comprometimento organizacional não está relacionado apenas a um único fator da organização, mas são vários os indicadores que podem contribuir com o empenho dos colaboradores.

A Tabela 16, Apêndice B, apresenta um resumo das definições de destaque da categoria.

Tendo em vista as argumentações apresentadas sobre a categoria apresentada, tem-se o seguinte pressuposto:

- O **comprometimento** do indivíduo influencia positivamente no seu **desempenho**.

## 2.5 Desempenho

Existe uma relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho (Sutanto, 1999). Nos ambientes de trabalho, onde a criatividade é estimulada e há níveis expressivos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos pares é maior, se considerados aqueles em que essas condições não são atendidas (Fonseca & Bastos, 2003). A preocupação das organizações, em compor o quadro funcional com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função, não é recente (Brandão & Guimarães, 2001, p. 9), pois o desempenho corresponde a uma característica do comportamento que diz respeito ao valor desejado pela organização (Motowidlo S. J., 2003).

A literatura, recorrentemente, apresenta investigações sobre o comprometimento relacionado ao desempenho (Medeiros & Albuquerque, 2005). Fink (1992), por exemplo, concebeu o comprometimento como fator-chave que influencia o desempenho, assim como outros fatores: aumento da complexidade do trabalho, alta frequência de mudanças, alto grau de imprevisibilidade, disponibilidade de recursos, normativa da organização. E, mesmo havendo influências sobre o desempenho, como a remuneração e a satisfação, o comprometimento é visto como um importante fator, capaz de proporcionar aprimoramento real no desempenho do indivíduo (Maciel & Camargo, 2011).

Ainda é pequeno o número de pesquisadores dedicados ao estudo sistemático da natureza desta categoria, “como fundamento para o desenvolvimento conceitual do tema e para a superação de limitações historicamente observadas, em termos de operacionalização, mensuração e comparação de pesquisas empíricas” (Matitz & Bulgacov, 2011).

Matitz e Bulgacov (2011) apresentam o Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho (Figura 3), que traz a análise e a síntese de atributos e propriedades do conceito de desempenho, com base na análise do conteúdo de pesquisas e literatura das áreas de organizações e de estratégia. Os atributos foram identificados e reunidos em propriedades, agrupadas de acordo com suas semelhanças e diferenças, dando origem a três dimensões: aspectos conceituais (significados atribuídos ao conceito); aspectos formais (operacionalização do conceito em termos morfológicos); e aspectos relacionais (operacionalização do conceito em termos relacionais).

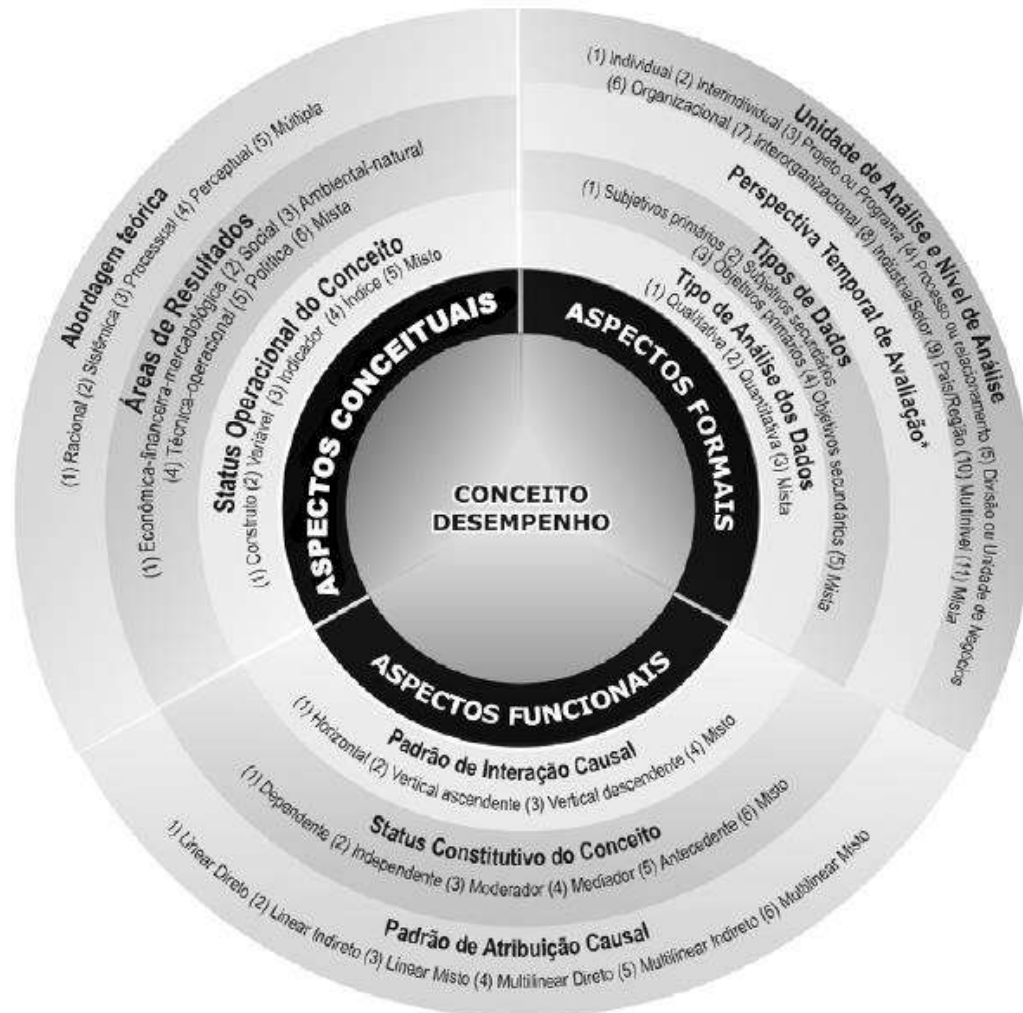


Figura 3. Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho

Fonte: Matitz, Q. R., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 586.

Segundo Matitz & Bulgacov (2011, p. 585), “As propriedades, portanto, correspondem a conjuntos de atributos diretamente observáveis do construto, enquanto as dimensões correspondem ao resultado da agregação das propriedades em conjuntos mais amplos, de acordo com similaridades e diferenças entre suas características”.

Os **aspectos conceituais** são: (1) *status* operacional do conceito que diz respeito à natureza do conceito conforme a definição operacional; (2) áreas de resultado que dizem respeito à natureza do conceito, conforme as áreas potenciais de impacto e, ou, avaliação das ações organizacionais; e (3) abordagem teórica, que se refere à perspectiva teórica, base para a definição operacional do conceito de desempenho. Os **aspectos formais** são: (1) o tipo de análise dos dados refere-se ao resultado agregado das escolhas do pesquisador em relação à natureza da realidade, ao papel da ciência na apreensão dos fenômenos da realidade, aos critérios de legitimidade na escolha dos problemas e soluções a serem buscados no campo científi-

co e aos critérios para a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequadas a cada caso (Matitz & Bulgacov, 2001, p. 588); (2) os tipos de dados dizem respeito à natureza dos dados utilizados para medir o desempenho; (3) a perspectiva temporal é o período utilizado na mensuração do conceito; e (4) a unidade de análise e o nível de análise referem-se, respectivamente, ao nível de observação utilizado para coleta dos dados e à generalização ou inferência utilizados para a mensuração do conceito. Por fim, os **aspectos funcionais** são: (1) padrão de interação causal diz respeito aos tipos de hierarquia entre os níveis de análise utilizados na pesquisa; (2) status constitutivo do conceito refere-se à “função do conceito de desempenho no desenho da pesquisa, em relação à direção das relações de causalidade estabelecidas entre os conceitos” (Matitz & Bulgacov, 2010, p. 589); e (3) padrão de atribuição causal.

Propõem-se aqui, portanto, como forma de contribuir e fundamentar a presente pesquisa, algumas definições de desempenho.

### *2.5.1 Definição*

Desempenho corresponde a uma característica do comportamento que diz respeito ao valor desejado pela organização, e pode se apresentar como de tarefa e de contexto. Desempenho de Tarefa: é a aptidão para manusear informações e realizar procedimentos técnicos, proporcionando melhoramento da capacidade de produzir da organização. Desempenho de Contexto: é a facilidade em lidar com situações que exigem ajuda e coordenação com outras pessoas, seguindo regras e procedimentos, possibilitando a manutenção ou melhoramento do ambiente organizacional (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Motowidlo, 2003).

Sutanto (1999) observa que o termo desempenho tem um significado semelhante ao desempenho no trabalho. Não significa apenas desempenho individual, mas também pode significar desempenho organizacional. Então, depende do significado que os pesquisadores querem usar (Sutanto, 1999, p. 49). Para Vazquez, Oltramari, Tonon e Garay (2013, p. 3), os estudos concentram-se na efetividade do desempenho como resultado organizacional. Assim, “o desempenho caracteriza-se, na literatura especializada, como uma variável cujas facetas são atreladas a diferentes conceitos, tais como: eficiência, competência, produtividade, dentre outros”.

Ferris, Lian, Brown, Pang e Keeping (2010) entendem que o desempenho no trabalho é um conjunto de comportamentos associados aos objetivos organizacionais que todos devem buscar realizar. Para Saetang, Sulumnad, Thampitak e Sungkaew (2010, p. 34), o desempenho

no trabalho é um comportamento humano cujo resultado é um fator importante para a avaliação individual da eficácia do trabalho. Com essa visão, pode-se dizer que o sucesso ou o fracasso da organização depende do desempenho no trabalho dos indivíduos nessa organização.

Kelidbari, Fadaei e Ebrahimi (2016) entendem que, em cada organização, o desempenho do indivíduo é considerado como um dos conceitos mais importantes, e diz respeito à proporção de realização e à produção alcançada por meio do recrutamento de um indivíduo para a realização de uma tarefa ou dever.

### 2.5.2 Reflexões contemporâneas

Muitos pesquisadores trabalham o desempenho em conjunto com outro elemento ou categoria, como comprometimento, metas, avaliação de desempenho, motivação (Fonseca & Bastos, 2003; Tamayo & Paschoal, 2003; Medeiros & Albuquerque, 2005; Locke & Latham, 2006; Saetang *et al.*, 2010; Fu, 2013; Tsui *et al.*, 2013). Pesquisas sobre essa categoria analisam as relações entre os fatores organizacionais (definição de metas e ambiguidade de papéis), fator pessoal (satisfação no trabalho) e percepção do desempenho no trabalho e determinação do poder preditivo dos fatores organizacionais; e do fator pessoal no desempenho do trabalho percebido (Saetang *et al.*, 2010).

Com relação ao comprometimento, Fonseca e Bastos (2003) concluíram que o afetivo pode levar ao melhor desempenho nos aspectos considerados importantes, para a organização, pelo indivíduo. Fu (2013), examinando o efeito direto do comprometimento organizacional sobre o comportamento organizacional de cidadania, dos comissários de bordo de seis companhias aéreas, em Taiwan, identificou que, quando as práticas de recursos humanos de alto desempenho são adotadas, os empregados estão mais propensos a exibir uma postura de cidadania. E, quando as empresas valorizam os recursos humanos de alto desempenho, a relação entre comprometimento organizacional e postura de cidadania é mais significativa.

Programas motivacionais podem refletir positivamente nos resultados organizacionais. Desvinculá-los dos sistemas de avaliação de desempenho e metas, e das estratégias de motivação laboral, pode ser fator relevante no insucesso do desenvolvimento organizacional (Tamayo & Paschoal, 2003). Tsui *et al.* (2013) entendem que a satisfação entre os indivíduos é a fonte que leva a resultados organizacionais, impactando, mesmo que indiretamente, no desempenho no trabalho. Além disso, indivíduos com autoestima elevada procuram provar, a si mesmos e aos outros, que eles são indivíduos de valor, com uma série de boas qualidades, e que executam melhor que outros (Ferris, Lian, Brown, & Morrison, 2015).



Metas específicas, ou altas, levam a um maior nível de desempenho das tarefas do que objetivos fáceis ou objetivos vagos e abstratos, como a exortação a “fazer o melhor” (Locke & Latham, 2006). Para Ribeiro e Honório (2014), o alto nível de comprometimento organizacional (com base na obrigação pelo desempenho) permite que as organizações atinjam seus objetivos e metas e, por conseguinte, maior produtividade e desempenho.

A natureza e o conteúdo do trabalho, além das perspectivas de desenvolvimento na carreira, podem ser considerados como incentivo. O sistema de remuneração variável pode contribuir para a melhoria do desempenho, quando formulado um modelo que incentive o comportamento e os resultados na direção adequada. E, diante dessa análise, sugere-se aprofundar os conhecimentos sobre comprometimento e os elementos que podem influenciá-lo (Assis & Reis, 2012).

O processo de gerenciamento, dentro das organizações, quase sempre é confrontado com o comportamento organizacional. Por isso, trabalhar em equipe, incentivar melhorias constantes, trazer as chefias para junto da equipe, informar os resultados e capacitar o empregado, além de considerar os valores pessoais e organizacionais, todos esses aspectos são basilares para o comportamento positivo. E mais: a estruturação dos procedimentos para avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas não só é importante, como também demanda análise e entendimento de todo o processo: da estratégia organizacional às políticas e práticas de gestão (Lucena & Marcelino, 2014).

Maciel e Camargo (2016), analisando os efeitos dos vínculos locais dos indivíduos sobre o grau de engajamento e desempenho no trabalho, entendem que, para que a interligação dentro da organização funcione, é preciso haver inclusão e envolvimento de todos. Essa inclusão deve ser capaz de gerar efeitos positivos no comportamento do indivíduo no trabalho. O desempenho é influenciado pelo grau de conexão social nas organizações, mesmo na presença de variáveis de controle (por exemplo, satisfação, educação, posição). São reforçadas as ideias de que as interações, com as pessoas, fazem o indivíduo se sentir familiar e incluído em um grupo social (Maciel & Camargo, 2016, p. 384). A Tabela 16, Apêndice B, apresenta um resumo das definições de destaque da categoria.

Tendo em vista as argumentações apresentadas acima, tem-se o seguinte pressuposto:

➤ A **percepção do desempenho** alcançado influencia positivamente na satisfação com a **remuneração (recompensa)** recebida pelo indivíduo.

## 2.6 Sistemas de recompensas e remuneração

Sistema de recompensa consiste nos processos e práticas inter-relacionados, que se combinam para garantir que a gestão de recompensas seja realizada de forma eficaz, em benefício da organização e dos empregados. Seus principais componentes são recompensas financeiras e não financeiras, que se arranjam para influenciar os níveis de desempenho (Armstrong & Taylor, 2014).

As recompensas financeiras são baseadas no trabalho, em que o salário está relacionado ao valor do trabalho. As recompensas reconhecem a contribuição do indivíduo: incluem os regimes de benefícios, as pensões dos trabalhadores e o reconhecimento financeiro. As recompensas não financeiras concentram-se nas necessidades que as pessoas têm, em diferentes graus de reconhecimento, realização, crescimento pessoal e condições de trabalho aceitáveis. Incluem o reconhecimento não financeiro das realizações, a concepção dos postos de trabalho cumpridos, dando às pessoas o espaço para desenvolverem as suas competências e carreiras e oferecendo um ambiente de trabalho que proporciona uma elevada qualidade de vida profissional e uma relação adequada entre trabalho e vida privada (Armstrong & Taylor, 2014, pp. 363-367).

### 2.6.1 Definições

Recompensar o indivíduo por seu trabalho é uma ação presente desde as origens do capitalismo. Todavia, com a evolução das organizações em dimensão e complexidade, a contar da Primeira Guerra Mundial, têm-se utilizado métodos para definir um padrão de recompensas (Hipólito, 2002). Hoje, muitas empresas vêm percebendo a necessidade de modernizar seus sistemas de recompensas, adaptando-os aos novos arranjos e às expectativas dos empregados. Essa percepção e adequações, por vezes, decorrem do frenético crescimento e desenvolvimento mercadológico global e, conseqüentemente, são exigidas novas competências dos trabalhadores, levando-os a questionar sobre o sentido de desenvolver novas habilidades e conhecimentos, já que, ao final, receberão o mesmo valor (Copelli & Piccinini, 2003).

Os sistemas de recompensas podem atrair e reter indivíduos qualificados, usufruindo das contribuições desses profissionais, à altura de suas competências. É pertinente, em vista disso, a confluência dos objetivos pretendidos pela empresa e a recompensa conferida aos empregados (Câmara, 2006). O'Neal (1992) já observava a importância dos programas de reconhecimento, para o pessoal técnico, que podem contribuir para a satisfação no trabalho e

reforçar esforços por parte desses funcionários. Para o sucesso da organização, o sistema de remuneração deve assinalar o que se espera dos empregados, pois a remuneração influencia no incentivo à harmonia dos interesses de todos dentro da organização. Ademais, as formas de recompensar devem ser bem-aceitas pelos empregados (Câmara, 2006) e percebidos por eles como objetivas e justas (Odelius & Santos, 2009).

Para Câmara (2006, p. 74), é relevante “desenvolver um sistema de recompensas que motive o tipo de desempenho adequado, atraia pessoas com o perfil desejado e crie um clima de reforço desses objetivos e da estrutura que lhes dá suporte”. Importante, também, que os instrumentos desse sistema sejam coerentes e alinhados à estratégia da organização e se destinem a reforçar a motivação e produtividade do empregado. O’Driscoll e Randall (1999), de antemão, assinalavam que as recompensas financeiras têm forte ligação com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional, embora cada elemento do comprometimento seja influenciado de forma distinta.

Seguindo nessa perspectiva, Jensen, McMullen e Stark (2007) complementam, indicando a necessidade de a organização assegurar que as medidas escolhidas se alinhem com os objetivos da organização. Também, recomendam a necessidade de se estabelecerem metas apropriadas, que motivem os funcionários, e a importância da seleção apropriada dos veículos de recompensas, que direcionem e reconheçam o desempenho. Conforme os autores, cada indivíduo possui um grau de importância em uma empresa, e, por essa razão, a empresa deve definir um valor correto para cada empregado. Desse modo, o sistema de recompensa deve remunerar o montante certo ao indivíduo certo, por ter realizado a “coisa” certa (Jensen, McMullen, & Stark, 2007).

Acrescente-se, a esse entendimento, a motivação das pessoas como alicerce para a construção de sistemas de recompensas voltados para a aplicação dos melhores incentivos. Todavia, sublinhe-se que cada empregado interpreta esses estímulos de modo particular, uma vez que as bases motivacionais são distintas, e, por esta razão, os resultados não devem ser generalizados (Costa, Salles, & Fontes, 2010).

Não obstante, é significativa a não percepção da estreita relação entre remuneração e resultados almejados, pois muitos administradores desacreditam da efetividade dos programas de compensação de suas empresas (Jensen *et al.*, 2007). Contudo, as mudanças verificadas nas últimas décadas tornaram os trabalhadores competentes e comprometidos, fonte de vantagem competitiva (Odelius & Santos, 2009), e os resultados demonstraram o poder de influência da recompensa sobre as médias de comprometimento (Ribeiro & Bastos, 2010). Vincular a remuneração aos objetivos da empresa é um meio de produzir melhores resultados, pois faz com

que cada indivíduo se comprometa com as estratégias organizacionais (Marquart, Lunkes, & Rosa, 2012). Assim, as organizações precisam admitir os métodos de recompensa como ação estratégica, que pode impactar positivamente no empenho dos empregados e, conseqüentemente, favorecer o comprometimento organizacional (Envall, Teixeira, Envall, & Dalongaro, 2014).

Observa-se, então, que o grande desafio administrativo permeia a implementação de um sistema que seja conveniente e particular para cada organização, apresentando-se justo e coerente com os interesses de todo o corpo organizacional. Esse sistema de recompensas, para Armstrong (2007), deve ter por objetivo atrair e reter indivíduos qualificados, de quem as organizações precisam; convergir as práticas de remuneração com os objetivos do negócio, com o valor e necessidades do empregado; remunerar individualmente, de acordo com o valor de cada empregado; desenvolver a motivação do indivíduo; impelir maior entendimento e comprometimento entre os empregados; desenvolver uma cultura de alto desempenho; e remunerar adequadamente, com o propósito de demonstrar os comportamentos e resultados importantes para a empresa.

### *2.6.2 Gestão e componentes dos sistemas de remuneração*

A gestão da remuneração possui dois grandes sistemas: sistema de remuneração tradicional e sistema de remuneração estratégica (Carvalho & Nascimento, 2006). O sistema tradicional, que compreende o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a estratégica, que se fundamenta no reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (Rodrigues, 2006).

O sistema tradicional vincula a remuneração ao cargo ocupado, não considerando a contribuição individual do empregado (Rodrigues, 2006). A estrutura organizacional é delineada por uma hierarquia rígida, com muitos níveis, e a ascensão salarial se dá por meio de promoções; as definições de responsabilidade são claras; o processo decisório é composto por papéis e formas de tomada de decisão bem definidos; a estratégia é planejada pela cúpula, com apoio de um grupo de especialistas; o estilo gerencial é marcado pela grande distância líder-liderado, valorizando a obediência, a estabilidade e a conformidade (Wood & Picarelli, 1996; Lima, 2009).

Por outro lado, no sistema de remuneração estratégica, existe uma combinação de diferentes formas de remuneração, buscando alinhar a remuneração à estratégia da

organização, compatibilizando interesses, ajudando a gerar concordâncias, além de possibilitar o alcance dos resultados esperados (Rodrigues, 2006; Marquart *et al.*, 2012). Nessa abordagem estratégica, os resultados são vinculados ao recebimento de recompensas pelos empregados.

Nos sistemas modernos, em que a estruturação organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos, a ascensão salarial ocorre por meio do desenvolvimento profissional: as responsabilidades são difusas, com orientação por meio da visão e objetivos comuns; a estratégia requer a participação de todos; e o estilo gerencial é marcado pela pequena distância líder-liderado, valorizando a adaptabilidade e prontidão para a mudança (Wood & Picarelli, 1996; Lima, 2009).

É importante considerar que uma estrutura salarial deve ser compatível com a condição da empresa e também deve ser eficiente. A estrutura salarial deve enquadrar-se nas condições organizacionais, de modo que os custos possam ser suportados pela empresa em médio e longo prazos. A eficiência, característica essencial à estrutura salarial, deve servir-se dos recursos disponíveis da melhor maneira e com o máximo de aproveitamento (Câmara, 2006). É conveniente ressaltar a possibilidade de recompensar o empregado, pelo trabalho realizado e desempenho obtido, com benefícios não financeiros: programas de reconhecimento como a prática de elogios e *feedback* pelo desempenho (Envall *et al.*, 2014).

São bases estruturais da gestão da remuneração: remuneração funcional, remuneração variável e benefícios.

- **Remuneração Funcional.** É tradicionalista e tem como parâmetro o cargo para o estabelecimento de planos de cargos e salários. É a parte fixa do salário, de acordo com o cargo ocupado (Câmara, 2006). Esse sistema foi elaborado para empresas organizadas de acordo com princípios rígidos de funções e tarefas, hierarquia e responsabilidade bem definidas, com foco no controle. Dentre as características marcantes estão: a) remuneração alinhada com as necessidades organizacionais e o sistema de gestão focado na estruturação de tarefas e no controle; b) uso de técnicas específicas para caracterizar a relevância do cargo, sugerindo imparcialidade por ter cargos no ponto central; c) método usado pelos órgãos reguladores das práticas trabalhistas por estabelecer regras de diferenciação das recompensas, independentemente da análise dos indivíduos (Lima, 2009).

- **Remuneração Variável.** Traduz a parcela variável da remuneração e está associada aos fatores individuais e de trabalho. A remuneração variável propõe que parte do

salário seja relacionada ao nível de empenho do empregado à organização. Torna-se, assim, mais clara a relação entre o desempenho e o reconhecimento da organização. Enquanto incentivo monetário para obtenção de desempenho, ela motiva o empregado, permitindo, consequentemente, o alcance de uma remuneração mais elevada. Significa dizer que o indivíduo, quando recompensado em função de seu desempenho, trabalha em favor das metas individuais e organizacionais, elevando seu desempenho e favorecendo os resultados pretendidos. As metas organizacionais, por vezes, devem promover um equilíbrio entre os interesses da empresa e os dos indivíduos (Oyadomari *et al.*, 2009).

- **Benefícios.** Indicam a remuneração indireta, monetária ou não, e podem ser: alimentação, cesta básica, assistência médica e odontológica, transporte, seguro de vida e de acidentes pessoais, incentivos ao estudo e educação, dentre muitos outros. Geralmente, são utilizados como fator de competitividade, bem como atração e retenção de indivíduos de destaque. Podem também favorecer a redução do absenteísmo e estresse (Marras, 2012).

A ampliação dos sistemas de remuneração pode promover melhores resultados para as organizações. Para isso, é essencial aperfeiçoar os sistemas atuais e alinhar o desempenho esperado do empregado ao sistema de remuneração e de incentivo (Marquart *et al.*, 2012). Muitos são os modelos de remuneração variável e a aplicação de qualquer um deles depende da realidade da empresa, o ramo de atividade e a cultura. São tipos de remuneração variável: prêmios, participação nos lucros e resultados, participação acionária, remuneração por habilidades e competências (Marras, 2012). A seguir, são feitas breves considerações sobre os tipos de remuneração variável:

- **Prêmios.** São concedidos por meio de bens, serviços e viagens, visando a recrutar e a reter os indivíduos com o perfil de interesse da empresa. Constitui-se no pagamento eventual dos funcionários pela conquista de metas preestabelecidas. Esse pagamento, normalmente, está vinculado ao engajamento em programas de qualidade, segurança, desenvolvimento e resultados práticos (Theotônio *et al.*, 2013).

- **Participação nos lucros e resultados.** Compreende a repartição de uma cota-parte do lucro angariado em determinado período (Barros, Teodoro, & Espejo, 2012). Como finalidade, pretende: elevar a produtividade, motivando os funcionários a trabalhar de modo eficiente, para o alcance dos objetivos organizacionais (Barros *et al.*, 2012; Marras, 2012); conquistar e manter os funcionários de destaque, aumentando gradativamente a remuneração dos mesmos e reduzindo o *turnover* (Marras, 2012); permitir que o funcionário usufrua parte

da riqueza produzida e estimular a relação entre o empregado e a equipe (Ghenó & Berlitz, 2011; Marras, 2012).

- **Participação acionária.** Consiste na aquisição de ações da empresa pelos funcionários, por montante determinado e prazo estabelecido, ambicionando atrair, reter e também motivar os sujeitos adquirentes (Marras, 2012; Theotônio *et al.*, 2013).

- **Remuneração por habilidades.** É a retribuição financeira, associada à promoção e a progressões salariais, quando verificada a aquisição e o aperfeiçoamento de habilidades (Cardoso, 2006). Representa um sistema de treinamento e desenvolvimento profissional (Cardoso, 2006; Marras, 2012) que se propõe a recompensar o funcionário por suas características individuais e pelo alinhamento dessas capacidades com as estratégias da empresa (Brandão, Leite, Carbone, & Vilhena, 2011).

- **Remuneração por competências.** É o desempenho profissional demonstrado pela combinação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes (Brandão *et al.*, 2011). Diligência mais a remuneração apropriada dos funcionários com papéis de liderança, controle e planejamento (Marras, 2012). A utilização desse tipo de remuneração é desafiadora, pois solicita dos gestores a elaboração de ações que adequem a remuneração por competências a suas necessidades específicas (Theotônio, 2014).

Um programa de remuneração variável promove maior envolvimento e colaboração dos empregados, pois permite que a organização desenvolva espaços para o crescimento pessoal, e, assim, impacte na motivação dos indivíduos e na produção da empresa (Jensen *et al.*, 2007).

### 2.6.3 Reflexões contemporâneas

Uma análise mais aprofundada do bom sistema salarial mostra que o pagamento regular de salários, bônus de férias, subsídio de transporte e moradia, aumento de salário anual, subsídio de refeição e oportunidades de promoção regular são cruciais e muito importantes para motivar os funcionários (Aworemi *et al.*, 2011, p. 231).

A recompensa, ou resultado, deve ser atraente para que as pessoas sejam motivadas a alcançá-la (valência) (Renko *et al.*, 2012, p. 669). Segundo estes autores, analisando a teoria da expectativa de Vroom (1964), a valência foi captada através do uso de três escalas validadas: autorrealização, sucesso financeiro e crescimento pessoal (Renko *et al.*, 2012, p. 673).

A Tabela 17, Apêndice B, apresenta um resumo das definições de destaque da categoria.

Tendo em vista as argumentações apresentadas acima, têm-se os seguintes pressupostos:

- A satisfação com a **remuneração** (recompensa) influencia positivamente a **motivação** do indivíduo na organização.
- A satisfação com a **remuneração** (recompensa) influencia positivamente o **comprometimento** do indivíduo com a organização.

A seção seguinte apresenta uma síntese das relações entre as categorias apresentadas.

## 2.7 Relação entre as categorias

Os conceitos e teorias apresentadas levam a refletir sobre o comportamento dos indivíduos no âmbito das organizações e, claro, refletir sobre as suas implicações. A compreensão da relação entre as categorias discutidas torna-se cada vez mais importante para o entendimento do desenvolvimento organizacional e para a elaboração de práticas de gestão de pessoas. É importante compreender os valores porque exteriorizam a maneira como o indivíduo acredita que deve se comportar diante de certas situações e como ele julga que esse dado comportamento é preferível, quando comparado a outra forma de agir (Rokeach & Regan, 1980).

Os valores são mais estáveis e ocupam posição central em relação às atitudes (Kamakura & Novak, 1992). São adquiridos pela experiência de vida das pessoas, integrando os seus sistemas de atitudes e orientando o comportamento de cada um (Rokeach & Regan, 1980; Schwartz, 1999). Tamayo (2007) acrescenta que avaliar os valores significa atentar para as necessidades, as crenças, as motivações e os sentimentos de cada indivíduo. Destaca, inclusive, que a diferença de um valor para o outro está no tipo de motivação que cada qual expressa.

Valores são conceitos-chave da motivação, bem como as necessidades, os objetivos, as intenções e as emoções. O termo “motivação” combina valores e emoções, sendo que motivo é o desejo de uma meta ou valor (Locke, 2000). Motivação corresponde à energia interna do sujeito e é responsável pelo envolvimento ativo e pelo direcionamento intencional dos esforços (Deci & Ryan, 2000). Logo, é ela que desperta as necessidades que direcionam determinado comportamento (Steers *et al.*, 2004). Assim, os valores do indivíduo podem influenciar a



sua motivação. Estando motivado, é orientado pelas metas que deve alcançar, esforçando-se nesse sentido (Rodrigues *et al.*, 2014).

Os indivíduos, ainda, são capazes de se ajustar às configurações comportamentais, variando seus graus de comprometimento, de acordo com a atratividade percebida e os requisitos dessas configurações (Randall, 1987). Conforme Bastos (1993), os impactos ocasionados pelas constantes transformações sociais, culturais e tecnológicas, nos ambientes de trabalho, obrigam a adoção de novos formatos organizacionais e, conseqüentemente, geram novas expectativas e atitudes da força de trabalho. Diante dessas circunstâncias, o comprometimento tem repercussão direta nos comportamentos dos indivíduos, possibilitando melhores desempenhos individuais e organizacionais.

O comprometimento é um estado psicológico que liga o indivíduo à organização. É um conjunto mental que pode refletir um desejo, uma necessidade e, ou, uma obrigação de manter a filiação na organização. Significa dizer, em outras palavras, que são sentimentos e crenças que o empregado estabelece ao se relacionar com a empresa (Allen & Meyer, 1990; 1991). Para Meyer e Herscovitch (2001), é uma força que aponta para determinado comportamento. Existem conclusões de que altos níveis de comprometimento levam ao aperfeiçoamento do desempenho no trabalho, propiciando muitos resultados proveitosos para a empresa e para os empregados (Bastos, 1993; Mowday, 1998; Stephens *et al.*, 2004). Diversas pesquisas apresentam e demonstram a importância dos resultados oriundos do alto nível de comprometimento para a eficácia organizacional (Randall, 1987; Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1993; Lahiry, 1994; Mowday, 1998; Rego & Souto, 2002; Fedor *et al.*, 2006; Mohamed *et al.*, 2006; Liou, 2008). Por essa razão, destaca-se a importância de serem implantadas ações gerenciais que estimulem o comprometimento organizacional, para viabilizar o desenvolvimento da empresa com origem no envolvimento dos indivíduos (Bezerra *et al.*, 2014).

O desempenho é um elemento indispensável do modelo de motivação, pois um maior esforço leva a um melhor desempenho e, por conseguinte, leva às recompensas. Além do mais, para que o desempenho seja efetivo, é preciso que os empregados percebam a relação desempenho-recompensas como sendo justa (Murray & Gerhart, 1998). Nessa perspectiva, Locke e Lathan (2002) destacam que o desempenho e as recompensas podem proporcionar contentamentos nos empregados e essa satisfação os move em direção à dedicação e a novos desafios.

Uma das principais teorias que vinculam as recompensas à motivação é a Teoria da Expectativa de Vroom (1964). Conforme esta teoria, a motivação depende do resultado entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa é a compreensão de que o em-

penho empregado em uma atividade direcionará ao desempenho esperado; a instrumentalidade é a compreensão de que o desempenho levará a uma recompensa; e a valência é a importância que o indivíduo atribui à recompensa recebida. Portanto, os empregados se comportam segundo as recompensas esperadas e recebidas pelo seu desempenho no trabalho (Vroom, 1964; Locke & Lathan, 1990).

Apresenta-se, na Figura 4, a relação dinâmica entre as categorias discutidas, demonstrando que os indivíduos se motivam conforme seus **valores** pessoais; essa **motivação** abrange escolhas e atitudes de determinado comportamento que os direcionam a se comprometerem com aquilo de que gostam. Esse **comprometimento** (afetivo) proporciona um **desempenho** que leva ao reforço da motivação pessoal; e, por conseguinte, o indivíduo percebe que está sendo **recompensado** pelo êxito profissional.

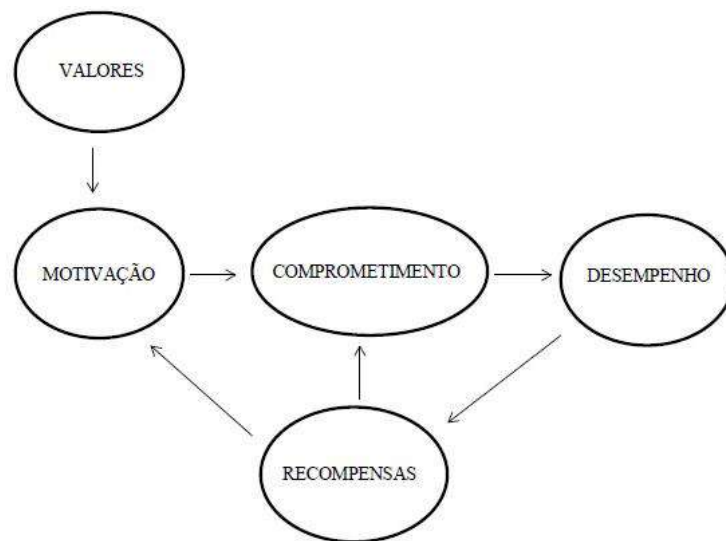


Figura 4. Modelo Círculo Virtuoso da Vida Profissional

Fonte: Kendler, V., Reis, M. T., Neto, Gomes, J. F. S., & Mesquita, J. M. C. (2017). The Virtuous Circle of Professional Life: A Proposition of a Model. *International Business Management*, 11(11), 1941-1952.

A Tabela 18, Apêndice C, apresenta um resumo dos indicadores, as categorias e a base teórica que fundamentam essas relações.

Tendo em vista as argumentações apresentadas acima, tem-se o seguinte pressuposto:

➤ O modelo “Círculo Virtuoso da Vida Profissional” retrata a relação de influência entre as categorias.

No capítulo seguinte, são apresentados os métodos e a metodologia aplicados na investigação.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo fundamental de uma pesquisa é encontrar respostas para problemas, por meio do emprego de procedimentos científicos, e tem como característica o interesse na aplicação, na utilização e nas consequências práticas dos conhecimentos. Consiste na identificação dos dados e de quais procedimentos, fundamentais para se alcançar qualidade na pesquisa, deverão ser empregados na aplicação, análise e interpretação da investigação (Gil, 2010).

Neste capítulo, são explicados os procedimentos usados no desenvolvimento da investigação e de seus objetivos. São apresentados a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos: instrumentos de coleta das informações e de análise de dados. É também contextualizada a investigação de Kendler (2017), pesquisa que fornece dados para a continuidade dos estudos sobre o “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, objetivando ampliar o entendimento dos dados quantitativos alcançados por Kendler (2017). Apesar de haver diversos ensaios que analisam os valores humanos, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas, percebe-se um *gap*, nas pesquisas realizadas, a respeito da abordagem qualitativa da relação das cinco categorias exibidas. Por essa razão, a investigação lançou mão da literatura, de modo consistente com as suposições, para também comparar e contrastar resultados (Creswell, 2007, p. 46).

Pesquisa qualitativa pode ser qualquer tipo de pesquisa que produz resultados não obtidos por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Alguns dos dados podem ser quantificados, como informações de censo ou antecedentes sobre as pessoas ou objetos estudados, mas a maior parte da análise é interpretativa (Strauss & Corbin, 1990). A pesquisa pode referir-se à vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, bem como abordar o funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interações entre nações. A análise qualitativa busca descobrir conceitos e relações em dados brutos e depois organizá-los em um esquema explicativo teórico. Os dados podem consistir em entrevistas e observações, mas também podem incluir documentos, filmes ou fitas de vídeo, e até mesmo dados quantificados para outros fins, tais como os dados do censo (Strauss & Corbin, 1990, pp. 10-11).

A abordagem qualitativa, por meio de suas técnicas de análise e ênfase nas percepções dos indivíduos envolvidos, pode propiciar relevantes contribuições para o avanço do conhecimento (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2006). Ainda, “a escolha das estratégias de pesquisa não é uma decisão arbitrária, pois se fundamenta na aceitação de certos pressupostos epistêmico-metodológicos – uma construção conceitual que delimita o recorte a ser efetuado na realidade com objetivos analíticos” (Souza, 2014, p. 241).

Quanto à finalidade, a pesquisa é descritivo-explicativa. **Descritiva**, porque busca relatar as particularidades, traços, elementos de dada população ou fenômeno e, ou, o estabelecimento de relações entre as categorias, determinando as suas naturezas (Malhotra, 2012). **Explicativa**, porque se preocupa com a identificação dos fatores que determinam ou que colaboram para a ocorrência dos fenômenos (Gil, 2010). E, quanto aos meios, a investigação será de campo e bibliográfica: de **campo** por se tratar de uma averiguação empírica, podendo ser realizada por meio da aplicação de questionários, entrevistas e testes; e, **bibliográfica** porque busca uma análise dos conceitos das categorias valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas (Vergara, 2014).

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

“A entrevista, estruturada ou não, é um método conveniente e estabelecido de pesquisa social” (Bauer & Gaskell, 2003, p. 189). Um roteiro de entrevista foi elaborado para entender a dinâmica das relações existentes no modelo “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”, aprofundando as informações levantadas no estudo qualitativo de Kendler (2017). O roteiro foi subdividido em blocos, para facilitar a prática de pesquisa e servir de base de recordação dos pontos principais que devem ser questionados (Godoi *et al.*, 2006). Conforme Gil (2010, p. 10), “à medida que uma hipótese se baseia em estudos anteriores e o estudo em que se insere se confirma, o resultado auxilia na demonstração de que a relação se repete regularmente”.

Assim, o roteiro serviu como orientação, com base nos seguintes fatores: discorrer sobre os valores humanos, identificando aqueles que podem influenciar na vida profissional; discorrer sobre a motivação individual para o trabalho, indicando elementos que poderiam favorecer ou não o estado motivacional; discorrer sobre o comprometimento com o trabalho, indicando elementos que poderiam propiciar ou não o engajamento no trabalho; discorrer sobre o desempenho individual no trabalho, apontando elementos que poderiam favorecê-lo ou não; falar sobre as recompensas recebidas e percebidas; e explanar sobre as práticas de gestão de pessoas que, existentes ou não, impactariam nessas categorias.

Um gravador foi usado para registrar as entrevistas, respeitando a realidade de cada empresa, no período de maio a outubro de 2017. Elas tiveram seus registros resguardados pelo sigilo, mantendo o anonimato do entrevistado. Posteriormente, os áudios foram transcritos em sua integralidade, para reduzir, ou eliminar, as imprecisões das anotações de campo (Godoi *et al.*, 2006). Além disso, guardando a realidade de determinadas organizações, foi usado um questionário aberto, veiculado por formulário eletrônico, para também coletar as percepções dos participantes.

Segundo Godoi *et al.* (2006, p. 305), a entrevista, como prática de pesquisa, centra-se em um tema específico, que possibilita a ampliação do conhecimento “acerca das experiências de vida, atitudes e valores dos sujeitos”. Quando aberta, viabiliza a aquisição de importantes informações.

Face à ideia básica de entrevista-conversa para fins de pesquisa, três condições nos parecem essenciais à entrevista qualitativa: que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador, que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre, e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista (Godoi *et al.*, 2006, p. 305).

Com relação a quantos entrevistados e a quantas vezes entrevistar, Godoi *et al.* (2006, p. 308) orientam pela não preocupação da “representatividade estatística” e pela flexibilidade de “voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversa com os participantes”. Além disso, a técnica de entrevista permite obter informações com maior amplitude e consistência, possibilitando reunir elementos que possam compreender os sentidos e importâncias que os entrevistados dão às questões e circunstâncias que não foram construídas a partir dos pressupostos do pesquisador (Godoi *et al.*, 2006).

### **3.3 Análise de dados**

Construir interpretações sobre o meio ambiente é um requisito básico em indivíduos e organizações. O processo de construção da interpretação pode ser influenciado por aspectos como a natureza da resposta procurada, as características do ambiente, a experiência prévia do questionador e o método utilizado para obtê-lo (Daft & Weick, 1984, p. 284).

A análise das informações foi feita de acordo com o tipo de dado gerado pelos instrumentos de pesquisa – gravação de áudio e questionário aberto para respostas livres. Na sequência, leituras cuidadosas e detalhadas de todo o material foram realizadas, a fim de desta-

car os conteúdos que esclarecessem, de forma mais direta, os pressupostos e objetivos desta pesquisa. Em seguida, o material foi organizado por categorias, para identificar o que mais contribui para um melhor entendimento da maneira como os gestores e funcionários percebem a associação das categorias e a influência das práticas de gestão de pessoas sobre essa associação.

Todo o roteiro de entrevista e o questionário eletrônico foram inseridos em uma matriz de relação entre os objetivos específicos, categoria de análise, perguntas e referencial de fundamentação, a fim de guiar a análise de conteúdo, conforme a Tabela 52, Apêndice L. Todo o conteúdo foi cuidadosamente considerado e inserido na Tabela 53, Apêndice L, seguindo os ensinamentos de Bardin (2006). Essa ferramenta de exame facilitou a identificação/relação dos objetivos específicos com as respectivas categorias de análise, conforme o roteiro, possibilitando a identificação das subcategorias e correspondente frequência.

[...] designa-se, sob o termo análise de conteúdo: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2006, p. 37).

A codificação e a classificação dos materiais colhidos são uma tarefa de construção, que carrega a teoria e o material de pesquisa. Essa construção do referencial de codificação é um processo interativo. Um referencial de codificação é um modo ordenado de comparação, pois é um conjunto de questões (códigos) de que o codificador consegue extrair as respostas, dentro de um conjunto de alternativas preestabelecidas. E, “a análise de conteúdo interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação” (Bauer & Gaskell, 2003, p. 199).

Diversas considerações entram em jogo na construção de um referencial ou sistema de categorias: a natureza das categorias, os tipos de variáveis de código, os princípios organizadores do referencial de codificação, o processo de codificação e o treinamento para codificação. Cada código, no referencial, possui um número finito de valores de código (Bauer & Gaskell, 2003, p. 200).

### 3.4 Contextualização de pesquisa

A unidade de análise aqui avaliada compreendeu profissionais de diferentes organizações, ocupantes ou não de cargos de chefia, envolvidos no processo produtivo. E, conforme Sampiere, Collado e Lúcio (2013), a unidade de análise é resultante da formulação da pesquisa e de seus objetivos.

A unidade “gestores” possui um papel decisivo na forma como as informações se agrupam e são interpretadas pelas organizações. Gestores reúnem e interpretam a formação do sistema como um todo. Muitas pessoas podem fazer parte da digitalização ou do processamento de dados, mas o ponto em que a informação converge e é interpretada para a ação de nível organizacional é assumido como sendo papel do gerente superior (Daft & Weick, 1984, pp. 284-285). A unidade “empregados”, os não ocupantes de cargos de gestão, faz parte do capital intelectual responsável por uma parcela cada vez maior do desempenho das empresas (Gracioli, Godoy, Lorenzetti, & Godoy, 2012, p. 107).

Em relação à unidade de observação, esta investigação empreendeu uma pesquisa de campo, em duas das quatro organizações especificadas no Capítulo 4, tópico 4.1 Caracterização das empresas pesquisadas por Kendler: a agência de publicidade e propaganda (PP) e a empresa do setor de varejo de material de construção e acabamento (MC). Essa seleção foi feita com base na acessibilidade, pois ambas demonstraram interesse nos resultados e na continuidade dos estudos. Para fins do exame, foram entrevistados dez funcionários (gestores e não gestores), na PP, e três gestores, na MC. Com o intuito de comparar realidades distintas, e ampliar o conhecimento, a pesquisa foi aplicada em outras organizações de diferentes segmentos.

A unidade de observação incluiu novas organizações, abaixo descritas, a fim de ampliar os entendimentos achados. E, como ensina Bardin (2006), um setor ou um conjunto de setores, no qual os indivíduos são capazes de fornecer dados para a coleta, é importante gerador de informações para um estudo de observação. Assim, entrevistas e questionários abertos foram encaminhados para os servidores, com dois ou mais anos de atividade, de três instituições públicas federais de ensino de Minas Gerais, localizadas, em regiões distintas do estado. Cada uma foi estruturada com *campi* e uma Reitoria (centro administrativo). Neste estudo, essas instituições foram denominadas IE1, IE2 e IE3. Dentre as formações ofertadas por elas estão: modalidades de formação inicial e continuada, ensino técnico (integrado ao ensino médio, concomitante, subsequente e educação de jovens e adultos), ensino superior e pós-graduações.

Outra empresa pesquisada, representada pela sigla LOG, presta serviços no segmento de logística, com os produtos: transporte, transbordo e armazenamento, interligando ferrovias, portos e terminais. Em operação há mais de seis anos, atua em mais de nove estados do país e no DF. Como sistema de recompensas, adota programas de remuneração variável.

A seguinte empresa atua no segmento bancário, na esfera privada, e tem presença internacional, sendo um dos quatro maiores bancos do país. Seus serviços são compostos por atividades de varejo (como atendimento a pessoas físicas e pequenas e médias empresas), e de atacado (direcionado a grandes empresas e operações no mercado de capitais). São aproximadamente 2.600 agências e 50.000 funcionários. Cada agência possui uma estrutura (operacional e comercial) e tamanho diferente (três a dez funcionários em cada área), conforme dados do Guia dos Bancos. A recompensa de seus funcionários é feita por meio do sistema de remuneração variável. Para fins de pesquisa, somente foram entrevistados gestores de duas agências localizadas na cidade de Belo Horizonte. Esta empresa está representada no texto pela sigla BC.

A empresa SP, outra investigada, atua no setor supermercadista e uma das dez maiores redes do país. Atualmente, possui mais de 160 lojas próprias, gerando aproximadamente 11.500 empregos diretos.

O número de participantes-respondentes respeitou a disponibilidade de cada indivíduo e a realidade da instituição, como demonstrado na Tabela 5, a seguir:

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>ESFERA</b>	<b>RAMO</b>	<b>Nº APROXIMADO DE EMPREGADOS<sup>2</sup></b>	<b>PRODUTO/SERVIÇO</b>
<b>MC</b>	Privada	Varejo	130	Material de Construção e Acabamento
<b>PP</b>	Privada	Serviço	100	Publicidade e Propaganda
<b>IE1</b>	Pública	Ensino	1400	Instituição Pública de Ensino
<b>IE2</b>	Pública	Ensino	1900	Instituição Pública de Ensino
<b>IE3</b>	Pública	Ensino	8300	Instituição Pública de Ensino
<b>LOG</b>	Privada	Logística	7000	Sistema de logística
<b>BC</b>	Privada	Financeiro	50.000	Instituição financeira com atividades no varejo e atacado
<b>SP</b>	Privada	Varejo	17.500	Supermercadista

Tabela 5. Síntese das organizações investigadas

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>2</sup> Estimativa fornecida pelas organizações. Nas instituições de ensino os números aumentam quando considerados estagiários, professores contratados, servidores cedidos e terceirizados.



## 4 DETALHAMENTO DA METODOLOGIA

Aqui é apresentada a população pesquisada por Kendler (2017), em uma investigação quantitativa conduzida nos anos de 2014 e 2015. No referido estudo, objetivou-se validar a adequação do modelo estrutural (Theotônio *et al.*, 2013; Castro *et al.*, 2016), analisando a relação de influência entre as categorias – valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas – e a sua capacidade de mostrar alterações nas relações entre as mesmas, devido às mudanças ocorridas nas empresas pesquisadas, no decorrer de um ano.

### 4.1 Caracterização das empresas pesquisadas por Kendler

A **empresa MC** é atuante no setor de materiais de acabamento e acessórios para espaços residenciais e comerciais. Com gestão familiar, possui três unidades na cidade de Belo Horizonte: duas lojas e um depósito. O corpo laboral é constituído de 130 empregados, incluindo pessoal administrativo, operacional e vendedores. Quanto à forma de remuneração, os vendedores são comissionados e os demais empregados recebem salário fixo. Em meados de 2013, a empresa implantou um programa de remuneração variável, mensal, para os empregados do depósito (operacional), com a finalidade de aumentar os indicadores de produtividade e qualidade – redução de quebra de materiais, atendimento dos prazos de entrega, atendimento ao cliente e outros. Foi percebida uma redução gradativa dos custos. Porém, alguns empregados informaram que o valor auferido é baixo e não o percebem como prêmio, como remuneração variável. O *turnover* de cada unidade é: 38,33% da primeira loja; 5,56% da nova loja; e 58,75% do depósito (dados de 2014).

A **empresa TE**, um indústria de tecnologia na região metropolitana de Belo Horizonte, é pioneira no setor de tecnologia de ponta e com atendimento aos mercados interno e externo. No início de suas atividades, dispunha de 40 empregados, aproximadamente, e, em 2013, de 240. O fundador também figurava como presidente, caracterizando uma gestão familiar. Em 2014, foi constituído o corpo diretivo, com a contratação de presidente e gerentes, para alterar o estilo paternalista e preparar a empresa para maior desenvolvimento. Nesse novo período, foi realizada uma pesquisa, relacionada ao clima organizacional, tendo sido constatada uma insatisfação com relação à carreira (mesmo diante da percepção da nova gestão). A TE oferece remuneração variável, de acordo com os seguintes parâmetros: 1) meta da empresa, que corresponde ao volume de produção; 2) metas das áreas, que correspondem ao 5S; e 3) meta individual, que corresponde às faltas não justificadas. Sua média de *turnover* é de

2,8% (4 a 5 desligamentos ao mês), fazendo-se menção à crise econômico-política vivenciada em 2015, especificamente no segundo semestre daquele ano, em que a empresa reduziu o quadro de funcionários em torno de 20%.

A **empresa PP** é uma reconhecida agência de publicidade e propaganda localizada na cidade de Belo Horizonte. Sua gestão é formada por sócios-proprietários e seu quadro funcional possui 100 empregados, aproximadamente. A empresa adota um programa de remuneração variável anual para todos os empregados (como metas coletivas alicerçadas no faturamento). O índice de *turnover* é de 5%.

A **empresa SE**, Secretaria de Estado de Minas Gerais, faz parte do setor público e localiza-se na Cidade Administrativa, na região metropolitana de Belo Horizonte. Seu quadro de servidores é constituído por mais de 2.000 indivíduos (distribuídos em cargos efetivos, cargos comissionados, contrato temporário, terceirizados, estagiários e de recrutamento amplo). Os servidores efetivos, além do vencimento base, recebem diferentes incentivos que podem ser considerados como remuneração variável. São incentivos: adicional quinquenal, adicional por desempenho, prêmios bianuais, abono salarial, gratificação mensal de apoio (destinados aos servidores de nível superior), prêmio por meta e produtividade (destinado somente para algumas áreas da secretaria). Anualmente, é realizado *feedback* formal entre líderes e liderados. O índice de *turnover* é de 5% (máximo). Esse índice, até o ano de 2005, era de 40% devido à alta rotatividade causada pela baixa remuneração.

ORGANIZAÇÃO	ESFERA	RAMO	UNIDADES	Nº EMPREGADOS	PRODUTO / SERVIÇO
MC	Privada	Varejo	03	130	Material de construção e acabamento
TE	Privada	Indústria	01	240	Tecnologia
PP	Privada	Serviço	01	100	Publicidade e Propaganda
SE	Pública	Serviço	01	2.000	Secretaria de Estado de Minas Gerais

Tabela 6. Síntese das organizações investigadas por Kendler.

Nota. Fonte: Kendler *et al.* (2017). The Virtuous Circle of Professional Life: A Proposition of a Model. *International Business Management*, 11(11), 1941-1952.

Aqui foram apresentadas as organizações, com perfis distintos, escolhidas propositalmente, pois, com tal variedade de objetos, possibilita-se uma investigação em contextos diferentes. Tal escolha visou a testar o modelo, em contextos diferenciados, para a verificação de seu comportamento. Por essa razão, os elementos da amostra puderam ser coletados de modo não probabilístico, por acessibilidade e conveniência do pesquisador (Malhotra, 2012; Vergara, 2014).

## 4.2 Resultado quantitativo

O estudo quantitativo, que dá sustentação à atual apuração, realizou entrevistas no período de outubro de 2014 a novembro de 2015, em três momentos distintos e com intervalos de seis meses entre cada um deles. Os momentos, ou etapas, foram chamados de T1, T2 e T3, correspondendo, respectivamente, a: **Tempo 1**, que equivale ao período de agosto a novembro de 2014; **Tempo 2**, que equivale ao período de março a junho de 2015; e, **Tempo 3**, que equivale ao período de outubro a novembro de 2015 (Kendler, 2017, pp. 79-81).

Foram entrevistados 1.781 empregados, e cada um deles respondeu a um questionário com 11 variáveis para caracterização individual. O total de respostas, considerando os três momentos, foi de 121.108. O referido estudo obteve uma média de 600 respondentes em cada momento. Esses indivíduos são profissionais de ambos os sexos, entre 18 e 60 anos de idade, de diferentes níveis de escolaridade e de diferentes níveis hierárquicos funcionais (com exceção de membros dos Conselhos, diretores, mão de obra temporária, menores aprendizes e indivíduos de licença ou férias, além daqueles a que não se teve acesso e daqueles que não compunham efetivamente o quadro funcional das organizações).

Todas as empresas pesquisadas indicaram a opção pela remuneração variável: prêmios, participação nos lucros e resultados ou remuneração por habilidades e competências. Contudo, a maioria dos empregados, conforme respostas, informou que recebia apenas salário fixo e não considerava uma parcela extra no salário baseado em produção ou meta.

O perfil sociodemográfico da amostra das empresas pesquisadas, em síntese, está representado por maioria de empregados com carteira assinada, e outros pontos marcantes, listados na Tabela 7.

PERFIL	ORGANIZAÇÃO			
	MC	PP	TE	SE
<b>Sexo</b>	- Equilíbrio entre sexos	- Maioria feminina	- Equilíbrio entre sexos	- Maioria feminina
<b>Estado Civil</b>	- Maior nº de casados	- Maior nº de solteiros	- Maior nº de solteiros	- Maior nº de solteiros
<b>Nº de Filhos</b>	- Maioria com filhos	- Maioria sem filhos	- Maioria sem filhos	- Maioria sem filhos
<b>Escolaridade (6 níveis)</b>	- 45% Ensino Médio	- 44% Superior Completo	- 35% Ensino Médio	- 30% Superior Completo
<b>Cargo de chefia<sup>3</sup></b>	- 13% com cargo de chefia	- 19% com cargo de chefia	- 15% com cargo de chefia	- 6% com cargo de chefia
<b>Tempo que ocupa cargo de chefia<sup>4</sup></b>	- A maioria ocupa cargo de chefia está a menos de 1 ano ou a mais de 3 anos	- A maioria ocupa cargo de chefia está a 1 a 2 anos, ou a mais de 3 anos	- A maioria ocupa cargo de confiança está a menos de 1 ano, de 1 a 2 anos, ou a mais de 3 anos	- A maioria ocupa cargo de chefia está a 1 a 2 anos, ou a mais de 3 anos
<b>Tipo de remuneração</b>	- Maior nº de indivíduos com salário fixo mais produção/metast	- Maioria recebe salário fixo	- Maioria recebe salário fixo	- Maioria recebe salário fixo
<b>Faixa salarial</b>	- 46% recebem de 788 a 1.400 reais	- 46% recebem 2.000 a 4.000 reais	- 45% recebem de 788 a 1.400 reais	- 40% recebem de 788 a 1.400 reais
<b>Tempo na ocupação atual</b>	- Maioria com até 2 anos	- Maioria com até 6 anos	- Maioria com até 6 anos	- Maioria com até 6 anos
<b>Idade</b>	- Média de 36,3 anos	- Predominância de indivíduos mais jovens	- Média de 30 anos	- Média de 35,8 anos

Tabela 7. Características do perfil sociodemográfico da amostra/dado base

Fonte: Kendler *et al.* (2017). The Virtuous Circle of Professional Life: A Proposition of a Model. *International Business Management*, 11(11), 1941-1952.

A validação foi alcançada em uma das organizações (SE), atendendo a todas as hipóteses formuladas, e se confirmando parcialmente nas demais (MC, PP e TE), ao atender à maioria das hipóteses. E mais: o modelo não apontou mudanças relevantes nos momentos de investigação.

A **empresa MC**, com atuação no varejo de material de construção, apresentou a seguinte descrição ao longo do tempo (Kendler, 2017, pp. 86-91):

- **Valores: Os valores do indivíduo influenciaram positivamente sua motivação, de acordo com confirmação da H1 nos tempos T1 e T2** (Kendler, 2017, p. 133). Os valores **humanitários/idealistas** predominaram, principalmente as questões que dizem respeito ao hedonismo/harmonia interna (“ser mais feliz”, “estar em paz com as pessoas” e “ser mais respeitado”), e à afeição/afiliação/apego familiar/benevolência (“ser mais educado com

<sup>3 3</sup> Variação de acordo com o momento de pesquisa (T1, T2 e T3).

as pessoas”, “fazer o bem” e “dedicar-se mais à família”). Quanto aos valores **materialismo/pragmático**, prevaleceram as questões que se referem à racionalidade/pragmatismo (“segurança” e “pensar mais antes de agir”); as questões quanto ao **materialismo** apresentaram a menor média (“pensar mais no dinheiro e nos bens materiais”); e as questões relacionadas à **religiosidade** obtiveram as médias mais altas ao longo do tempo (“ser mais obediente” e “mais religioso”).

- **Motivação: A motivação influencia positivamente o comprometimento a ser estabelecido, de acordo com confirmação da H2 nos três tempos** (Kendler, 2017, p. 133). As questões sobre motivação obtiveram média alta. A questão “disposição para se esforçar no trabalho” se destacou e a questão referente ao esforço no trabalho, que gera realização, obteve menor média.

- **Comprometimento: O comprometimento influencia positivamente o desempenho do indivíduo, de acordo com confirmação da H3 nos três tempos** (Kendler, 2017, p. 133). As questões referentes ao comprometimento afetivo (“gosta de trabalhar nessa empresa”, “se sente de casa” e “possui forte senso de integração”) e normativo (“lealdade” e “gratidão pela empresa”) predominaram. As questões referentes aos comprometimentos instrumental e profissional apresentaram médias mais baixas.

- **Desempenho: A autopercepção do desempenho alcançado influencia positivamente a satisfação com a remuneração (recompensas) do indivíduo, de acordo com confirmação da H4 nos tempos T1 e T2** (Kendler, 2017, p. 133). Com relação ao alcance das metas, sobressaíram as questões associadas ao “cumprimento de tarefas nos prazos” e “responsabilidade pelos resultados no trabalho”. Reclamações/conflitos apresentaram médias muito baixas (“orientar o colega a realizar o trabalho” se destacou). Promoções/aumento obtiveram médias baixíssimas. Autopercepção do desempenho apresentou média alta ao longo do tempo.

- **Recompensa: A satisfação com a remuneração (recompensa) influencia positivamente a motivação do indivíduo, de acordo com confirmação da H5 em todos os momentos. E a satisfação com a remuneração (recompensas) influencia positivamente o comprometimento do indivíduo com a organização, de acordo com confirmação da H6 também nos três tempos** (Kendler, 2017, pp. 133-134). As questões monetárias, que se destacaram, são referentes ao “reconhecimento pelo desempenho” e “satisfação”, de modo geral, com as recompensas. As questões não monetárias, que prevaleceram, referem-se ao “relacio-

namento no trabalho” e “aprendizado”. Questões sobre “salário” e “benefícios” obtiveram as médias mais baixas ao longo do tempo.

A **empresa PP**, agência de publicidade e propaganda, apresentou a seguinte descrição ao longo do tempo (Kendler, 2017, pp. 92-95):

- **Valores: A influência de valores sobre a motivação (H1) não foi confirmada nos três tempos de investigação** (Kendler, 2017, p. 134). Apesar disso, os valores **humanitários/idealistas** predominaram, principalmente as questões que dizem respeito ao hedonismo/harmonia interna (“ser mais feliz”, “estar em paz com as pessoas” e “ser mais respeitado”), à afeição/afiliação/apego familiar/benevolência (“ser mais educado”, “fazer o bem” e “dedicar-se mais à família”) e autodireção/desafio (“aprender mais”). Quanto aos valores **materialismo/pragmático** prevaleceram as questões que se referem à racionalidade/pragmatismo (“segurança” e “pensar mais antes de agir”). As questões relacionadas ao **materialismo** apresentaram as menores médias (“pensar mais no dinheiro” e “bens materiais”). As questões relacionadas à **religiosidade** também obtiveram médias baixas (“ser mais obediente” e “mais religioso”).

- **Motivação: A influência da motivação sobre o comprometimento (H2) foi confirmada nos três tempos de investigação** (Kendler, 2017, p. 134). As questões sobre a motivação apresentaram médias aproximadas, destacando-se a questão “disposição para se esforçar no trabalho”.

- **Comprometimento: A influência do comprometimento sobre o desempenho (H3) foi confirmada nos tempos T1 e T2** (Kendler, 2017, p. 134). As questões sobre comprometimento afetivo (“gosta de trabalhar nessa empresa”, “se sente uma pessoa de casa” e “trabalhar na PP é um desejo pessoal”) e normativo (“lealdade” e “gratidão pela empresa”) sobressaíram. As questões referentes ao comprometimento instrumental apresentaram médias mais baixas (destacando as questões “necessidade de trabalhar nessa empresa”, “dificuldade de deixá-la agora” e “falta de alternativa”). O comprometimento profissional também apresentou médias baixas (destacando-se, com médias altas, “manter a profissão em que atua” e “gostar demais da profissão para largá-la”).

- **Desempenho: A influência do desempenho sobre a remuneração (H4) foi confirmada nos tempos T1 e T2** (Kendler, 2017, p. 134). Com relação ao alcance das metas, sobressaíram as questões relacionadas ao “cumprimento de tarefas nos prazos”, à “iniciativa para resolver problemas” e “responsabilidade pelos resultados no trabalho”. Reclama-

ções/conflitos apresentaram médias muito baixas (“orientar o colega a realizar o trabalho” se destacou). Promoções/aumento obtiveram médias baixíssimas. Autopercepção do desempenho apresentou média alta ao longo do tempo.

- **Recompensas: A influência da remuneração sobre a motivação (H5) foi confirmada nos três momentos da investigação. E a influência da remuneração sobre o comprometimento (H6) foi confirmada nos tempos T1 e T3** (Kendler, 2017, p. 134). As questões monetárias, que se destacaram, são referentes ao “reconhecimento pelo desempenho” e “satisfação”, de modo geral, com as recompensas; porém, não foram médias altas. As questões não monetárias que prevaleceram referem-se ao “relacionamento no trabalho” e “aprendizado”. Questão sobre “salário” e “benefícios” obtiveram as médias mais baixas ao longo do tempo.

A **empresa TE**, indústria de tecnologia, apresentou a seguinte descrição das variáveis das categorias, ao longo do tempo (Kendler, 2017, pp. 96-99):

- **Valores: A influência de valores sobre motivação (H1) não foi confirmada nos três momentos de investigação** (Kendler, 2017, p. 134). Os valores **humanitários/idealistas** predominaram, principalmente as questões que dizem respeito ao hedonismo/harmonia interna (“ser mais feliz”, “estar em paz com as pessoas” e “ser mais respeitado”), e à afeição/afiliação/apego familiar/benevolência (“ser mais educado com as pessoas”, “fazer o bem” e “dedicar-se mais à família”) e autodireção/desafio (“aprender mais” e “ser mais responsável pelo que faz”). Quanto aos valores **materialismo/pragmático** prevaleceram as questões que se referem à racionalidade/pragmatismo (“segurança” e “pensar mais antes de agir”); as questões quanto ao **materialismo** apresentaram médias muito baixas (“pensar mais no dinheiro e nos bens materiais”) e foi a menor de todas dentre os valores. As questões relacionadas à **religiosidade** obtiveram as médias equilibradas ao longo do tempo (“ser mais obediente” e “mais religioso”).

- **Motivação: A influência da motivação sobre o comprometimento (H2) foi confirmada nos três momentos da investigação** (Kendler, 2017, p. 135). As questões sobre motivação apresentaram médias moderadas e a questão “disposição para se esforçar no trabalho” sobressai.

- **Comprometimento: A influência do comprometimento sobre o desempenho (H3) foi confirmada nos três momentos da investigação** (Kendler, 2017, p. 135). As questões sobre comprometimento afetivo (“gosta de trabalhar nessa empresa”, “se sente uma

de casa” e “possui forte senso de integração”) e normativo (“lealdade” e “gratidão pela empresa”) apresentaram leve predominância. As questões de destaque sobre comprometimento instrumental são “trabalhar na TE é uma necessidade” e “seria difícil deixar essa empresa agora, mesmo que quisesse”. O comprometimento profissional também apresentou médias baixas (destacando-se, com médias altas, “manter a profissão em que atua”, “gostar demais da profissão para largá-la”).

- **Desempenho: A influência do desempenho sobre a remuneração (H4) foi confirmada nos três momentos da investigação** (Kendler, 2017, p. 135). Sobre o alcance das metas, sobressaíram as questões relacionadas ao “cumprimento de tarefas nos prazos” e “responsabilidade pelos resultados no trabalho”. Reclamações/conflitos apresentaram médias muito baixas (“orientar o colega a realizar o trabalho” se destacou). Promoções/aumento obtiveram médias baixíssimas. Autopercepção do desempenho apresentou médias similares ao longo do tempo.

- **Recompensas: A influência da remuneração sobre a motivação (H5) e a influência da remuneração sobre o comprometimento (H6) foram confirmadas nos três momentos da investigação** (Kendler, 2017, p. 135). As questões monetárias obtiveram médias baixas, destacando as questões “reconhecimento pelo desempenho” e “satisfação”, de modo geral, com as recompensas. As questões não monetárias que prevaleceram referem-se ao “relacionamento no trabalho” e “aprendizado”. Questão sobre “salário” e “benefícios” obtiveram as médias mais baixas.

A **organização SE**, Secretaria de Estado de Minas Gerais, confirmou todas as hipóteses, em todos os momentos de investigação, ratificando os autores de referência. A organização apontou maior amostra, podendo ser evidência de maior estabilidade para o modelo e para as técnicas estatísticas aplicadas. Apresentou, também, a seguinte descrição das variáveis das categorias ao longo do tempo (Kendler, 2017, pp. 100-103):

- **Valores:** os valores **humanitários/idealistas** predominaram, principalmente, as questões que dizem respeito ao hedonismo/harmonia interna (“ser mais feliz”, “estar em paz com as pessoas” e “ser mais respeitado”), à afeição/afiliação/apego familiar/benevolência (“ser mais educado com as pessoas”, “fazer o bem” e “dedicar-se mais à família”) e à autodireção/desafio (“aprender mais”, “ser mais responsável pelo que faz”). Quanto aos valores **materialismo/pragmático**, prevaleceram as questões que se referem à racionalidade/pragmatismo (“segurança” e “pensar mais antes de agir”). As questões quanto ao **materialismo** apresentaram a menor média (“pensar mais no dinheiro e nos bens materiais”). As ques-



tões relacionadas à **religiosidade** obtiveram as médias mais altas ao longo do tempo (“ser mais obediente” e “mais religioso”).

- **Motivação:** dentre as três questões sobre motivação, predominou a “disposição para se esforçar no trabalho”.

- **Desempenho:** em alcance das metas, sobressaíram as questões relacionadas ao “cumprimento de tarefas nos prazos” e “responsabilidade pelos resultados no trabalho”. Reclamações/conflitos apresentaram médias muito baixas (“orientar o colega a realizar o trabalho” se destacou). Promoções/aumento obtiveram médias muito baixas. Autopercepção do desempenho apresentou média alta ao longo do tempo.

## 5 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apontados ponderando-se os procedimentos usados para descrever e explicar as apreensões reveladas pelos entrevistados. Os procedimentos seguiram um roteiro de entrevista, planejado em uma matriz de relação (instrumento que estabelece relação entre objetivos específicos, categorias de análises, perguntas e referencial), conforme a Tabela 52, Apêndice L. O tratamento dos dados foi organizado em uma tabela de análise de conteúdo e de verificação da frequência, conforme o modelo na Tabela 53, Apêndice L.

O roteiro de entrevistas foi estruturado em dois passos: o primeiro consistiu no planejamento e na elaboração as perguntas para averiguar as relações entre as categorias (estratégia de investigação), e, assim, alcançar os objetivos específicos; e, o segundo passo consistiu no detalhamento das perguntas do passo anterior. Esse detalhamento procedeu-se com a colocação, aleatória, de palavras ou frases que estimulassem o prolongamento das falas (estímulos do diálogo estabelecido entre entrevistador e entrevistado). Esses estímulos tomaram por base “questões” convencionadas pelos autores da base teórica e que dão suporte à pesquisa.

O segundo passo facilitou as análises, realizadas por meio de uma matriz de relação pretendidas porque cada “questão” possui um indicador que permite caracterizar os comportamentos. Facilitando, desta maneira, indicar a existência ou não das relações em apreço.

### 5.1 Empresa de material de construção e acabamento – MC

Com o intuito de avaliar o alcance do roteiro, entrevistas focais foram realizadas na empresa MC, ocasião em que os dados qualitativos da pesquisadora Varda Kendler foram apresentados a três gestores. A intenção primeira foi de verificar a dinâmica do roteiro de entrevistas com empregados ocupantes de cargo de chefia. Esse pré-teste apoiou-se nas técnicas que facilitam obter informações com maior abrangência e consistência, possibilitando reunir elementos que permitam compreender sentidos e importância que os entrevistados dão às questões e circunstâncias que não foram construídas a partir dos pressupostos do pesquisador (Godoi, Bandeira-de-Melo, & Silva, 2006).

Os gestores das áreas de administração, logística e vendas, aqui situados como G1, G2 e G3, proporcionaram uma relativa amplitude quanto às percepções das relações do modelo. Desde então, as subcategorias (variáveis externas) do “Círculo Virtuoso da Vida” passaram a ser observadas com mais cuidado, especialmente *liderança*. As entrevistas foram gravadas.

**Valores.** Conhecer os valores de seus empregados, e aqueles que predominam na empresa, pode contribuir no desenvolvimento das práticas e políticas de gestão de pessoas. Por exemplo: *dia de folga pelo aniversário; cesta básica por atividade bem desempenhada; premiações pelas entregas dentro de padrões estabelecidos*. Essas práticas, dentre outras mencionadas pelos gestores, dão ânimo aos empregados. Isso porque os valores humanos possuem uma função social de motivar e influenciar os comportamentos dos sujeitos (Schwartz, 2006a; 2006b). Percebeu-se, destarte, que a organização possui valores mais voltados para a *família e religião*, confirmando os dados de Kendler (2017).

**G1:** “Isso aí vai ser muito importante *prá* gente definir as metas de política da premiação do depósito”.

Não foi possível identificar a existência da relação entre valores e motivação.

**Motivação.** A *liderança* apresentou-se como subcategoria que fomenta a motivação do indivíduo. E, nesse sentido, quando conhecidos e observados os valores humanos, o líder poderá trabalhar com maior efetividade a relação entre valor e motivação. Para Batista (2011), a atuação do líder está vinculada ao desenvolvimento de uma comunicação verdadeira e ao atrelamento da motivação de um grupo, time ou equipe. Por isso, e conforme Oettinger e Gollwitzer (2010), é relevante identificar o porquê de os indivíduos desejarem coisas específicas, em determinadas épocas, e reagirem aos estímulos encontrados no decorrer do caminho.

**G1:** “[...] acho que falta, aqui, os líderes motivarem os funcionários [...]”.

**G2:** “[...] então assim, essa parceria, essa aproximação que a gente cria interna, respeitando as hierarquias, obviamente; mas, mesmo assim, tem uma aproximação deles e isso eu acho que é um dos pontos que mais agregou nesse indicado aí por que eles têm uma confiança muito grande na nossa liderança; então, isso aí é um ponto muito positivo e eu consigo perceber nitidamente aqui”.

Não foi possível identificar a relação de influência entre motivação e comprometimento.

**Comprometimento.** Corroborando os índices baixos da investigação quantitativa, os entrevistados demonstraram dificuldade em relacionar motivação e comprometimento, e comprometimento e desempenho. Não foi possível identificar um entendimento conclusivo dessas relações, talvez em razão da diferença sutil entre *estar comprometido* e *estar motivado*.

**Desempenho e Recompensas.** As percepções, mesmo não suficientemente esclarecedoras quanto à caracterização da relação entre desempenho e recompensas, possibilitou identificar uma modesta influência. Por outro lado, a importância de se recompensar adequadamente os empregados (com o propósito de mantê-los motivados e comprometidos, incidindo efeitos benéficos nos resultados da empresa) pôde ser compreendida com a apresentação dos dados quantitativos de Kendler (2017).

**G1:** “[...] eu acho que nós fazemos pouco em relação aos não monetários, mas pode ser que já seja intrínseco na cultura de algumas coisas da empresa, por exemplo, nós não abrimos em nenhum feriado [...]”.

“[...] Lá no depósito, a gente tinha um problema muito sério, de funcionário *prá* trabalhar no sábado; eles não queriam trabalhar no sábado; e, hoje, lá no sábado a gente tem o que a gente chama de xepa<sup>5</sup> [...]”.

**G3:** “[...] o ambiente de trabalho, de um modo geral, é muito agradável; a gente se relaciona com pessoas o tempo todo, muito, *né*, é bem relacionado. Você também tem a questão aí de oportunidade de altos ganhos, de trabalhar com produto de alto valor agregado. Então, assim, pode ser que o vendedor às vezes ele falou assim ‘não vendeu nada’, mas uma venda que ele faz ele consegue sobressair, cumprir a meta, ter uma boa remuneração; então, nós aí temos alguns fatores que, na minha percepção, ele colabora para isso”.

Essas percepções vão ao encontro de entendimentos de muitos pesquisadores que trabalham o desempenho em conjunto com outros elementos (ou categorias), como: comprometimento, metas e motivação (Fonseca & Bastos, 2003; Fu, 2013; Locke & Latham, 2006; Saetang *et al.*, 2010; Tamayo & Paschoal, 2003; Tsui, Lin & Yu, 2013). Pesquisas sobre desempenho analisam as relações entre os fatores organizacionais (definição de metas e ambiguidade de papéis); fatores pessoais (satisfação no trabalho) e percepção do desempenho no trabalho; e como determinar o poder preditivo dos fatores organizacionais e fator pessoal no desempenho do trabalho percebido (Saetang, Sulumnad, Thampitak, & Sungkaew, 2010).

A relação entre recompensas e motivação veio à luz, sensivelmente, principalmente quanto às recompensas não financeiras: “O *Happy Day*, [...] o pessoal até hoje fala do dia do aniversário” (G1). Ou seja, esta relação apresentou-se muito fraca.

Não foi possível identificar a relação entre recompensas e comprometimento.

**Sintetizando**, na MC não foi possível identificar as relações de influência entre valores e motivação, motivação e comprometimento, comprometimento e desempenho, e entre

---

<sup>5</sup> Xepa: Almoço, aos sábados, fornecido pela empresa.

recompensas e comprometimento. De outra forma, foi possível verificar relações modestas de influência entre desempenho e recompensas e entre recompensas e motivação, com destaque para as recompensas não financeiras.

## 5.2 Empresa de publicidade e propaganda – PP

Na agência de publicidade e propaganda, foram entrevistados 10 indivíduos, dentre gestores e não gestores, com a utilização de instrumento de gravação de áudio. Todos aqui identificados pela letra “E”.

**Valores.** Observam-se, com destaque, os valores relacionados à benevolência, afiliação, afeição e apego familiar. Eles podem ser vistos como orientadores da ação, permitindo satisfazer uma ou mais necessidades básicas de sua existência: as biológicas, as de interação social coordenada, e as de sobrevivência e de bem-estar dos grupos (Schwartz, 1992, 1994). A benevolência representa um dos dez tipos motivacionais de Schwartz (1994), e pode ser exemplificada com valores de prestatividade, honestidade e não animosidade (rancor). A afiliação representa um dos nove valores LOV – idealizada para identificar os valores fundamentais para as pessoas viverem. A afiliação, de acordo com essa metodologia, refere-se à identificação com grupos sociais e ao senso de pertencimento à sociedade. A afeição, também pertencente à LOV, relaciona-se à valorização das relações amorosas e aos relacionamentos afetivos (Kahle, Beatty, & Homer, 1986).

Expressões como: “a convivência com a família *prá* mim é o principal” (E2); “saber entender o próximo, nos colocar no lugar do outro” (E3); “respeito com as pessoas (E4)”, são claras e vão ao encontro da ideia de preocupação voluntária com o bem-estar do outro. Estão em conformidade com a ideia de preservar e melhorar o bem-estar daqueles com quem se está em contato pessoal (ou grupal) frequente (Schwartz, 2012). Os resultados também apontam para a importância da *justiça* e dos *princípios éticos*, demonstrando relevância para a contenção de ações, inclinações e impulsos susceptíveis de perturbação do coletivo e ou de violação de expectativas ou normas sociais (Schwartz, 2012). Com menor expressividade, porém importantes, foram encontrados os valores relacionados com o lado profissional: “aquisição de experiência (de vida)”, “fazer o que gosta” e “curiosidade”. Tais valores, que se fizeram presentes nas falas dos entrevistados, corroboram com os resultados apresentados pela empresa PP no período entre 2014 a 2015 (Tabela 19 – Apêndice D).

A afirmação seguinte dá sustentação aos dados de Kendler (2017), e chama atenção para a existência de vínculo entre as categorias valores e motivação. Demonstra, ainda, conformidade com duas, das seis características da concepção de valores: 1) os valores são crenças ligadas ao afeto; e 2) referem-se a objetivos desejáveis que motivam a ação (Schwartz, 1992).

**E1:** “[...] eu *estando* desmotivada é mais uma motivação *prá* [...] encontrar uma saída daquilo, porque eu procuro estar sempre feliz, [...] estar sempre feliz no meu trabalho, fazendo tudo que eu gosto”.

Os resultados indicam, também, a necessidade de haver uma correspondência entre os valores pessoais e organizacionais, proporcionando equilíbrio entre empregado e empresa, e evitando conflitos. As afirmações seguintes indicam a necessidade de correspondência dos valores de todos os envolvidos na organização com os valores da organização:

**E1:** “[...] eu tenho os meus valores, [...] minhas crenças. Se eu consigo trabalhar mantendo essas minhas crenças e meus valores eu não entro em conflito e eu trabalho de maneira mais positiva, [...] mais motivada, eu vejo progresso porque eu *tô* mantendo a minha essência”.

**E4:** “[...] eles (*os valores e a motivação*) estão muito ligados porque, como eu sou, por exemplo, muito curiosa, eu gosto de estar num lugar que me desafie sempre, me entregue novas coisas *prá* eu continuar estudando, me dê espaço *prá* isso sabe; então assim, se eu *tô* num lugar que vai ficar me limitando eu não vou estar tão motivada a trabalhar”.

**E7:** “Eu acho que sempre, *prá* você tentar ser melhor, a partir do momento que você é honesto, [...] tem respeito, [...] trabalha com transparência, respeitando o espaço do outro, o trabalho do outro, você consegue tudo *né* assim, então eu acho que tudo te influencia positivamente *prá* isso”.

Estas afirmações demonstram conformidade com outras duas características da concepção de valores: 3) transcendem ações e situações específicas; e, 4) servem como padrões ou critérios (Schwartz, 1992). Além disso, a importância da *liderança* chama a atenção para a existência de influências externas e impulsionados da relação. Quando se perguntou se os valores pessoais influenciam positivamente a motivação, as respostas sinalizaram a importância do líder:

**E1:** “Eu acho que a expectativa talvez seja o maior problema. Eu acho que uma pessoa [...] tem, algumas pessoas têm uma expectativa de ser, vamos dizer, da “liderança” pegar na mão e isso não acontece”.

Os dados encontrados também sinalizam a influência da subcategoria de *comportamentos transparentes* o que, em certa medida, está relacionado com a figura do líder e com a motivação:

**E1:** “[...] eu acho também, na questão da transparência da empresa com o funcionário, também é importante. Eu acho que deixar muito claro *prá* onde que a empresa está indo para o funcionário conseguir visualizar: olha, é isso que eu quero, não, não é isso que eu quero. Eu tenho que procurar um outro lugar que *tá* muito ligado comigo, eu acho que a transparência de uma empresa é muito importante”.

**E5:** “Eu tenho uma vontade muito grande de vencer na vida então eu uso o trabalho como uma forma de vencer”.

**E7:** “Eu acho que sempre *prá* você tentar ser melhor, a partir do momento que você é honesto, [...] tem respeito, você trabalha com transparência, respeitando o espaço do outro, o trabalho do outro, você consegue tudo *né* assim, então eu acho que tudo te influencia positivamente *prá* isso”.

Conclui-se que os dados obtidos demonstram, de forma muito acanhada, a relação de influência dos valores sobre a motivação, concordando com Kendler (2017). Uma possível explicação pode estar na fragilidade do entendimento *de quais* são e em que se constituem os valores humanos, e de como eles afetam seu comportamento e suas decisões cotidianas. As concepções não apresentaram uma hierarquia entre os valores.

**Motivação.** Os resultados obtidos nesta categoria sugerem que as subcategorias: *liderança*, *reconhecimento profissional*, *satisfação pessoal* (fazer o que gosta), *crescimento profissional e pessoal* (ambição), *experiências* (conhecimento), *estabilidade* (segurança), *ambiente de trabalho*, *salário* (recompensa financeira), *flexibilidade das normas*, podem funcionar como fontes motivadoras dos funcionários para o trabalho. Essas subcategorias, externas ao “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”, estão coerentes com o entendimento de Locke (2000), representados na Tabela 20 - Apêndice D.

Os dados alcançados confirmam aqueles encontrados por Kendler (2017, p. 92), em que as questões sobre esta categoria apresentaram médias aproximadas, destacando-se a questão “disposição para se esforçar no trabalho”. As seguintes afirmações ilustram a relação mo-

desta existente entre valores individuais e motivação, em que a primeira categoria influencia positivamente a segunda:

**E1:** “Se eu percebo que a empresa [...] é transparente, se ela mostra ser uma empresa correta, eu percebo que ela tá muito ‘*linkada*’ com os meus valores. Então eu percebo que é uma empresa que [...] quero continuar trabalhando”.

**E3:** “Se eu me sinto mais motivado [...] tenho mais comprometimento com as minhas funções, eu acho que [...] me dedico mais às minhas funções. Eu acho que eu acabo entregando mais”.

**E7:** “[...] eu acho que, quando você tá motivado, você fica mais feliz e aí você foca naquilo e tudo sai melhor. Assim, você tem um melhor resultado”.

Observou-se, de modo geral, que as falas dos empregados validam a teoria do estabelecimento de objetivos de Locke (1990), na qual há a necessidade (de percepção do indivíduo) do estabelecimento de metas conscientes que orientam seus comportamentos e os estimulam. Segundo essa teoria, os indivíduos buscam atingir os objetivos que devem ser, simultaneamente, aceitáveis, desafiadores e alcançáveis. Quanto mais quantificáveis e específicos são os objetivos, mais eficazes serão sobre a motivação dos funcionários (Sobral & Peci, 2008). Há que se destacar, portanto, falas como as apresentadas a seguir:

**E4:** “[...] porque eu mergulho mais no pedido do cliente, por exemplo, eu tenho mais tempo *prá* pesquisar, eu dedico mais *prá* pesquisar, [...] entender, [...] estudar as coisas, *prá* ver a melhor forma de fazer”.

**E6:** “Se você tem um bom reconhecimento, se [...] *tá* sendo reconhecido pelo que [...] *tá* realizando, com certeza você vai desempenhar aquilo melhor, entendeu”.

**E7:** “Você trabalha melhor, [...] produz melhor, sabe, você fica... é como se a gente fosse além daquilo, você sempre se entrega cem por cento *né*, e quando você *tá* motivado eu acho que a gente consegue ir além do cem por cento; então, eu acho que a gente consegue fazer mais quando se está mais motivado”.

Essas falas indicam uma relação mais próxima e influente da motivação sobre o comprometimento para com o trabalho, refletindo sobre o desempenho do indivíduo. Por isso, é importante estudar os seguintes aspectos do processo de motivação: o “o quê” define o que os funcionários estão motivados a alcançar; o “como” demonstra a maneira de agir para alcançar; o “quanto” estabelece a quantidade de esforço despendido na conquista desse objetivo; e o



“quando” indica em que situação eles interromperão o processo de realização do objetivo em foco (Meyer *et al.*, 2004). Os discursos dos entrevistados mostraram, também, concordância com as ideias de Locke (2000), em que focam os motivos, valores e objetivos como influenciadores das ações dos indivíduos. Para esse autor, essas influências direcionam as ações, orientam a atenção dos indivíduos, determinam a intensidade e a emoção, e refletem a atitude de persistência do sujeito frente à ação.

Além disso, as falas também vão ao encontro do entendimento de Senol (2011), destacando as diferenças dos fatores de motivação e das ferramentas motivacionais entre os indivíduos. Assim, é importante determinar qual ferramenta deverá ser usada – mesmo sendo difícil a escolha daquela que seja eficiente para motivar o empregado. Novamente, nota-se que a subcategoria *liderança* potencializa a motivação, fomentando as relações entre: valores e motivação; e, motivação e comprometimento.

**E1:** “Eu sinto menos motivada quando eu tenho algum problema com o cliente [...] Às vezes, eu já lidei com o cliente que não tinha valores parecidos com o meu, então, eu já entrei em conflito por causa disso. Mas, *aí* é o que eu te falei, eu recorro à liderança, e ela me ajuda encontrar um caminho *prá* eu continuar motivada”.

Esta é uma fala clara e que chama a atenção para a preocupação com a figura do líder, da atuação deste, e das práticas de gestão de pessoas mais adequadas para o contexto da empresa. No entanto, é preciso destacar que não somente a *liderança* deve ser pensada como ferramenta para trabalhar, positivamente, a motivação dos empregados. Subcategorias, como o *ambiente de trabalho*, a *valorização dos empregados*, os *salários* (recompensas) adequados, *regras e metas* são, também, de suma importância (Tabela 21, Apêndice D).

Para Steel & König (2006) e Armstrong (2007), o processo de motivação inicia-se no momento em que o indivíduo reconhece as necessidades a serem satisfeitas. Criam-se intenções e desejos de se alcançar ou atingir algo. O indivíduo estabelece os objetivos que, por meio de seleção de atitudes e os comportamentos propícios, permitirão a satisfação de suas necessidades. Ao mesmo tempo em que algumas necessidades são satisfeitas, novas se manifestam, reiniciando o processo, que permite a definição dos itens que afetam o nível de esforço que os indivíduos empregam em seus trabalhos (Armstrong, 2007). Afirmações, como a seguinte, exemplificam este entendimento:

**E7:** “Você trabalha melhor, [...] produz melhor, sabe, você fica, é como se a gente fosse além daquilo, você sempre entrega cem por cento, *né*, e quando você *tá* motivado eu acho que a gente consegue ir além do cem por cento: então eu acho que a gente consegue fazer mais quando se está mais motivado”.

Uma vez que os fatores de motivação diferem entre os indivíduos, as ferramentas motivacionais também variam. Assim, o importante é determinar qual ferramenta motivacional deverá ser usada para cada um (Senol, 2011). O autor ainda salienta que, muitas vezes, é difícil escolher uma ferramenta mais eficaz para motivar os funcionários, já que há indivíduos que não expressam suas necessidades de forma clara (Senol, 2011).

**Comprometimento.** O estudo mostrou diferentes formas de como o empregado compreende o que vem a ser “comprometimento” (Tabela 22 - Apêndice D).

No geral, conforme a pesquisa de Kendler (2017), o comprometimento instrumental e o profissional apresentaram médias baixas. O componente instrumental traduz-se no comprometimento de continuidade e refere-se a uma conscientização dos custos associados à saída da organização. Empregados, cuja ligação primária à organização se baseia no comprometimento de continuação, permanecem porque precisam fazê-lo (Allen & Meyer, 1990). A permanência do empregado, no trabalho, está ligada à sua percepção de que os custos, decorrentes de sua saída, seriam altos (Carvalho, Oliveira Alves, Peixoto, & Bittencourt Bastos, 2011; Stephens *et al.*, 2004). Para Reis, Kilimnik, Melo e Theotônio, (2012, p. 21), o comprometimento instrumental é visto como “função das perdas e ganhos percebidos pelo empregado como membro da organização”. E, “quando seus investimentos se tornarem maiores que os ganhos obtidos, a tendência é o abandono da organização”.

Nesta investigação, não é percebido um comprometimento instrumental significativo. Por outro lado, o que se observa, com grande relevância, e concordante com os dados alcançado por Kendler (2017) e com a literatura, é a prevalência dos comprometimentos afetivo e normativo (Tabela 23 - Apêndice D). O componente afetivo é um apego emocional à organização, de tal forma que o indivíduo, fortemente comprometido, se identifica, envolve-se e desfruta da adesão à organização. O empregado sente-se integrado ao ambiente de trabalho (Allen & Meyer, 1990). Para Mohamed, Taylor e Hassan (2006), é o elo emocional entre o empregado e a organização, apoiado no sentimento de lealdade.

O componente normativo traduz a internalização das pressões normativas sofridas pelo indivíduo, de maneira que seu comportamento seja coerente com os objetivos e interesses da organização (Bastos, 1993). Reis *et al.* (2012) ressaltam que as normas e controles exercidos

pela organização não necessariamente são expressos e divulgados claramente. E, em muitas situações, “as pressões normativas advêm da própria cultura organizacional, especialmente no momento em que esta inicia o processo de imposição do seu comportamento no ambiente e, por consequência, a seus empregados” (Reis *et al.*, 2012, p. 21).

Outras subcategorias foram identificadas, de maneira a sugerir que circunstâncias externas ao modelo também influenciam o comprometimento do indivíduo. Demonstrem, de maneira tímida, mas que chama a atenção, a influência das subcategorias externas, fomentando o comprometimento e impulsionando o desempenho: *desafios e trabalho em equipe* (Tabela 24 - Apêndice D).

Quando comprometidos, infere-se mais dedicação dos empregados, esforçando-se todos para alcançar bons resultados. Isso permite entender que altos níveis de comprometimento reproduzem bons desempenhos. Afirmações, como as seguintes, exemplificam essa conclusão (Tabela 25 - Apêndice D):

**E2:** “Quando você *tá* comprometido, você *tá* emergido naquele trabalho”.

**E3:** “Quando eu consigo realizar diversas tarefas, quando eu me sinto feliz em realizar essas tarefas, sabe, quando eu vejo que um trabalho final *tá* muito bom e que eu vejo que as pessoas gostaram. Eu vejo que estive comprometido durante esse processo”.

**Desempenho e Recompensas.** Consoante os dados obtidos, infere-se que programas motivacionais podem refletir, positivamente, nos resultados organizacionais. A fala seguinte exemplifica bem essa compreensão:

**E1:** “Bem, o desempenho eu entendo que é uma somatória, é o meu comprometimento, é a minha motivação, é a minha entrega, é a minha eficiência, eu acho que o desempenho é isso. Eu, hoje, eu acho que eu me comprometo muito com meu trabalho, com meu cliente, eu *tô* bem motivada porque eu sinto que eu tenho um respaldo aqui dentro da agência, eu tenho uma liderança bacana, muito e comigo; isso faz com que meu desempenho eu acredito que seja alto. [...], pelos retornos e pelos *feedbacks* que eu tenho do meu cliente, pelos *feedbacks* que eu tenho da minha gerente eu acredito que o meu desempenho ele não é esporádico, ele é a maioria do tempo” (**Grifos acrescentados**).

Desvincular os sistemas de avaliação de desempenho e metas das estratégias de motivação laboral pode ser fator relevante no insucesso do desenvolvimento organizacional (Tamayo & Paschoal, 2003). Tsui, Lin e Yu (2013) entendem que a satisfação entre os indivíduos

é a fonte que leva a resultados organizacionais, impactando-a, mesmo que indiretamente, no desempenho no trabalho. Além disso, indivíduos com autoestima elevada procuram provar a si mesmos, e aos outros, que eles são indivíduos de valor com uma série de boas qualidades, que executam bem, ou melhor, que outros (Ferris, Lian, Brown, & Morrison, 2015).

**E7:** “Se você tem um comprometimento maior, com certeza o seu resultado vai ser maior, o envolvimento com as coisas vai ser maior”.

As percepções apontaram fatores de influência que vão além do “estar comprometido”, propiciando uma correlação direta e forte do comprometimento sobre o desempenho do empregado. E, por conseguinte, foi possível vislumbrar a influência positiva do desempenho sobre as recompensas. Foram encontrados, como subcategorias influenciadoras da relação entre desempenho e recompensas: *feedback; trabalho em equipe; sistemas de recompensas/remuneração; reconhecimento* pelo bom desempenho prestado; *ambiente de trabalho; volume de trabalho* (Tabela 26 - Apêndice D). E essas ações e práticas de gestão de pessoas podem reafirmar o entendimento de que um sistema de recompensas será eficaz, e alcançará os objetivos para os quais foi criado, se bem aceito pelos seus destinatários (Câmara, 2006) e percebidos por eles como justo e objetivo (Odelius & Santos, 2009).

As apreensões também confirmaram as relações de influência entre recompensas e motivação, e entre recompensas e comprometimento.

**E2: “(Motivação) Influenciam. Como seria? O funcionário quando ele tem as recompensas, tanto recompensa financeira, quanto a recompensa, prêmio, uma folga? Isso, elogio, reconhecimento, reconhecimento; então, esse conjunto assim que eu acho que determina o desempenho do funcionário”. “Na realidade, eu acho que isso tudo tá ligado né, uma coisa eu acho que não tem como desvincular uma coisa da outra. Então o funcionário comprometido, ele vai ser um funcionário com certeza satisfeito, e ele tem um comprometimento, e aí o desempenho dele ele é melhor, né, com o desempenho melhor. Acredito que a empresa consegue ver valores naquele funcionário, então, é tudo interligado prá mim, não tem como dissociar uma coisa da outra” (Questionamentos da autora).**

Inclusive, apontaram o movimento circular do modelo. O que reafirma os achados de Kendler (2017) e também os estudos de Theotônio *et al.* (2013), e Castro *et al.* (2016).

**Em síntese**, na empresa PP os valores humanos apontam uma influência tímida sobre a motivação, difícil de ser percebida. Deduz-se que os indivíduos não têm real consciência de seus valores pessoais e como eles impactam em seus comportamentos e decisões no dia a dia.

Por outro lado, de acordo com Kamakura e Novak (1992), os valores influenciam a motivação, se os analisarmos como determinantes das atitudes e comportamentos. As relações motivação e comprometimento; comprometimento e desempenho; desempenho e recompensas; recompensas e motivação; e, recompensas e comprometimento foram constatadas, confirmando os achados de Kendler (2017). Influenciadores externos revelaram-se presentes, como a *liderança* e o *feedback*, qualidade no *ambiente de trabalho* e *trabalho em equipe*.

### 5.3 Instituição de ensino pública federal – IE1

Na IE1, foram 11 entrevistados, dentre gestores e não gestores, submetidos aos questionários eletrônicos compostos por perguntas abertas para respostas livres. Todos aqui identificados pela letra “E”.

**Valores.** Os tipos motivacionais autodireção, hedonismo e benevolência apresentaram certo equilíbrio. Porém, este último destacou, especialmente, *prestatividade*, *honestidade* e *ética* (Tabela 27 - Apêndice E). Esses valores demonstram a preocupação voluntária dos servidores com o bem-estar do outro, do grupo, concordando com Schwartz (2012). Não há uma hierarquia dos valores, sendo que agir com ética fundamenta as decisões.

**E6:** “Respeito, Ética e Profissionalismo. É a base de tudo. Se aplica em qualquer espaço”.

Pode-se dizer que os valores influenciam a motivação. Todavia, as percepções dos entrevistados não foram suficientes para caracterizar e, ou, delinear essa associação de influência. Uma possível justificativa está na não compreensões de como os valores os guiam na vida.

**Motivação.** A motivação revelou-se relacionada ao comprometimento com o trabalho. Os relatos indicam que, quando motivado, o trabalhador se sente mais aplicado e empenhado com aquilo que faz, além de se sentir satisfeito, o que impacta positivamente no seu desempenho.

**E4:** “Quando estou motivado, trabalho mais disposto, converso mais com os colegas, troco informações e desenvolvo melhor as tarefas. Quando estou desmotivado, costumo não me importar muito com o horário de entrada, me

importando mais com o de saída. Geralmente, não converso muito e fico mais no meu setor”.

**E5:** “Quando estou motivada, o meu trabalho é mais produtivo, estou disposta a inovar e a discutir novos projetos. Quando não estou motivada, estou disposta somente a realizar as atividades cotidianas”.

**E10:** “Motivado: desempenho adequado/resultados práticos/bom clima de trabalho. Desmotivado: baixo desempenho/*stress*/angústia”.

Quando motivados, os trabalhadores agem com maior iniciativa, vão além das próprias atividades estabelecidas, o que indica repercussão positiva no seu comprometimento e desempenho. São também mais cooperativos, o que pode significar que o *trabalho em equipe* eleva o desempenho do próprio sujeito e, conseqüentemente, da instituição (Tabela 28 - Apêndice E).

*Reconhecimento* (principalmente verbal), *feedback*, *liderança*, *fazer o que gosta*, apresentaram-se relevantes para fomentar a motivação, e, conseqüentemente, potencializar a relação entre motivação e comprometimento.

**E6:** “Reconhecimento. Reconhecimento e *feedback* positivo, ações que, a meu ver, geram no profissional a vontade de repetir o comportamento positivo”.

**E3:** “Bem-estar no trabalho, valorização. Quanto mais motivado, melhores os trabalhos realizados”.

**E4:** “Em primeiro lugar a liderança. Você trabalhar com ‘chefes’, de que gosta ou admira, aumenta suas chances de um desempenho melhor, porque você trabalha mais motivado. Outro ponto importante é a estrutura: um bom computador, bons programas, luminosidade e ventilação, ou seja, condições boas de trabalho podem aumentar o desempenho. Por fim, e talvez o mais importante seja gostar do trabalho ou tentar fazer o que gosta. Nesse sentido, vejo o desafio como importante. Infelizmente, hoje, no IE1, não há desafios, só trabalho rotineiro/operacional”.

*Gestão*, *relações fora do trabalho* e *trabalho em equipe* são subcategorias que se apresentaram, com menor frequência. Mas, quando bem trabalhadas pelas ações e práticas de gestão, potencializam a motivação e podem trazer consideráveis resultados para o desempenho individual do servidor.

**Comprometimento.** As apreensões indicaram que a motivação está relacionada ao comprometimento, podendo influenciá-lo positivamente. As seguintes falas demonstram um

“gostar de trabalhar na instituição” e respectivo comprometimento quando combinados com *informações, orientações explícitas e compreensivas, e atenção valores pessoais*. Indicaram, também, predominância do comprometimento afetivo (com vínculo ao comprometimento instrumental).

**E4:** “Gosto de trabalhar no IE1, mas já fui mais comprometido com a instituição. Sou assíduo e costumo ser pontual, mas hoje não participo tanto de eventos e confraternizações”.

**E6:** “Procuro ser altamente comprometido. Cumprir os horários, as metas e ter um foco claro nos resultados. O que prejudica, às vezes, *são* a ausência de informações e as orientações claras para resolver os problemas e atender as demandas”.

**E9:** “Acredito que tenho responsabilidade e preciso respeitar meus compromissos; assim, busco me comprometer com o que procuro fazer. Valores pessoais são a base de influência para um melhor comprometimento. Prejudica é a falta de postura profissional e séria”.

Uma gestão não compreendida pode prejudicar no comprometimento com o trabalho. Além do mais, pôde ser verificado, das percepções, que o comprometimento está relacionado com o sentimento de identificação do indivíduo com a organização. A identificação se caracteriza pelo convencimento e aceitação dos valores e objetivos da empresa, e pelo desejo de permanecer como um membro (Genari, Faccin, & Macke, 2013). As subcategorias, *trabalho em equipe, objetivos organizacionais compatíveis com os pessoais, reconhecimento e valorização*, favorecem o comprometimento e, conseqüentemente, beneficiam a relação entre esta categoria e o desempenho (aumentando a sua qualidade).

**E1:** “Acreditar que o que estou fazendo tem um propósito maior do que o cumprimento de simples tarefas. O resultado é um trabalho bem feito com envolvimento, comprometimento e felicidade”.

**E4:** “Trabalhar com pessoas de que gosto, especialmente as chefias. Geralmente me comporto de forma mais proativa. O resultado é que o trabalho se torna mais rápido e com qualidade”.

**E6:** “O reconhecimento dos alunos e superiores e colegas de trabalho reforça o comprometimento”.

Restou asseverado que uma administração, que não está atenta para o *reconhecimento* do indivíduo e, ou, favorece sua *desvalorização, competitividade desmedida, diferenças de*

*tratamento e desorganização*, pode sofrer com baixos níveis de comprometimento do servidor, segundo os entendimentos abaixo:

**E1:** “Falta de compromisso da equipe, ambiente competitivo e conviver com pessoas que não querem atingir objetivos”.

**E6:** “Não reconhecimento de esforços pela chefia, insensibilidade desta com relação aos problemas do trabalho, ausência de meritocracia”.

Enfim, os dados demonstram a existência da relação entre comprometimento sobre o desempenho.

**Desempenho e Recompensas.** Os servidores, quanto ao desempenho, classificaram-no como *bom desempenho*, por exemplo: “Acredito que meu desempenho seja muito bom: procuro ajudar colegas de trabalho, fazer as atividades no prazo e em qualidade aceitável, buscando sempre me aperfeiçoar” (E9). Indagados sobre o desempenho para o trabalho, a *proatividade* se destacou: “Eficácia: faço o possível para dar finalização às atividades. Proatividade: sempre me envolvo em projetos e ajudo meus colegas de trabalho” (E5). Essas circunstâncias indicam que a instituição apresenta desempenho de tarefa e contexto de modo equilibrado, consoante entendimentos (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

Pôde ser verificada a relação (fraca) de influência do desempenho sobre as recompensas, provavelmente porque as recompensas financeiras e os planos de carreiras são fixados em lei. Por outro lado, os sistemas de recompensas não financeiras têm a sua relevância, e, por serem passíveis de regulamentação interna da instituição, são capazes de elevar o nível de desempenho dos servidores (destaque para o reconhecimento verbal).

O desempenho pode ser atrelado a outros elementos (Fonseca & Bastos, 2003; Tamayo & Paschoal, 2003; Medeiros & Albuquerque, 2005; Locke & Latham, 2006; Saetang *et al.*, 2010; Fu, 2013; Tsui, Lin, & Yu, 2013), sendo que, na pesquisa, observou-se uma alta frequência da *valorização, trabalho em equipe e liderança*, como ações de gestão de pessoas que favorecem essa categoria. Além dessas subcategorias, com menor frequência, mas com relevância, o *feedback*, a *remuneração*, a *autonomia* e a *capacitação* também influenciam o comprometimento, estimulando a relação entre comprometimento e desempenho (Tabela 29 – Apêndice E).

Restou claro, ainda, o impacto forte e positivo da recompensa *reconhecimento* sobre o desempenho, além do *trabalho em equipe*, como variável impulsionadora das relações entre desempenho e recompensas, e entre recompensas e motivação. A variável *liderança* revelou-



se, mais uma vez, presente e potente ferramenta de gestão para condução dos trabalhos individuais e em equipe. A figura do líder é essencial para se alcançar bons desempenhos.

IE1 também apontou elementos prejudiciais ao desempenho do indivíduo. Trabalhar o *ambiente de trabalho, recompensas adequadas e liderança*, por exemplo, são ações e práticas de gestão de pessoas importantes para que as relações entre desempenho e recompensas, e entre recompensas e motivação, possam ser melhoradas (Tabela 30 – Apêndice E). Trabalhar políticas, como a *capacitação, padronização de atividades, comunicação e informações, chefia aberta e próxima*, pode auxiliar na manutenção da relação entre comprometimento e desempenho.

No geral, a instituição apresentou desempenho de contexto como predominante:

**E1:** “Sim. Cada caso, um caso. Com uma escuta sensível e dialógica na execução de tarefas, no planejamento das ações, entre outros”.

**E3:** “Sim. Com auxílio em atividades que tenham dúvidas”.

**E4:** “Sim, geralmente dando minha opinião sobre determinadas situações ou ajudando-os a redigir algum texto ou documento”.

**E6:** “Normalmente, ajudando na resolução de problemas e dando sugestões em momentos de indefinições e ausência de padrões. Sugestões para melhoria de procedimentos”.

Não ficou clara a relação de influência das recompensas sobre o comprometimento para com o trabalho.

**Em resumo**, na IE1 verificou-se fraca relação de influência dos valores sobre a motivação. Esta, por sua vez, afeta positivamente o comprometimento, principalmente quando a gestão de pessoas atenta para: *liderança, feedback, trabalho em equipe*. Dessa relação, como consequência, há indicação de impacto benéfico sobre o desempenho. As relações entre comprometimento e desempenho e entre desempenho e recompensas puderam ser verificadas. Não ficou clara a relação de influência das recompensas sobre o comprometimento. Porém, o *reconhecimento* apresentou forte influência sobre a motivação.

#### 5.4 Instituição de ensino pública federal – IE2

Na IE2, foram 21 entrevistados, entre gestores e não gestores: 11 entrevistados com a utilização de equipamento de gravação de áudio; e, 10 entrevistados submetidos aos questionários eletrônicos de perguntas abertas e respostas livres. Todos identificados pela letra “E”.

**Valores.** Os tipos motivacionais universalismo, autodireção, hedonismo, racionalidade e religiosidade apresentaram certa proporcionalidade. A benevolência e o apego à família, por vezes, despontaram como o tipo motivacional que guia os indivíduos pesquisados (Tabela 31 – Apêndice F). Mais uma vez, é visível a ingerência tímida dessa categoria sobre a motivação do indivíduo. Mas as percepções dos entrevistados não foram suficientemente claras para caracterizar a associação de influência. Uma possível explicação está na fragilidade do entendimento dos valores humanos, de como atuam e como afetam os comportamentos e orientam decisões cotidianas. As análises não indicaram uma hierarquia entre os valores.

**Motivação.** Os dados apresentados indicam a influência dessa categoria sobre o comprometimento com o trabalho, refletindo no engajamento e participação do indivíduo pesquisado. Quando estimulado, o servidor dedica-se às suas atividades com mais empenho, demonstrando satisfação e prazer e, como resultado, o seu desempenho é elevado. As seguintes falas destacam essa relação:

**E14:** “Quando motivado, fico além do horário, trabalho com mais dedicação e empenho, tento resolver de forma mais ágil os problemas, visto a camisa da instituição”.

**E17:** “A motivação para o trabalho necessariamente me leva a desempenhar as atividades com maior qualidade e agilidade, ao passo que a desmotivação contribui para a perda considerável de eficiência”.

Como aspectos positivos de mais destaque estão: *flexibilização da jornada de trabalho* (implantado há pouco menos de um ano), e o *plano de carreira* estabelecido por lei.

**E9:** “Por outro lado, pode ter pessoas que trabalham mais e recebam menos; e, quanto às recompensas não financeiras, hoje a instituição tem uma flexibilização que é muito satisfatória, não só para mim, mas para muitos servidores, né, já que a gente consegue trabalhar melhor ali, dentro da flexibilização da jornada [...]”.

**E11:** “A motivação é importante. Eu acho que faz a pessoa; a motivação leva ao comprometimento, leva a pessoa a render mais no trabalho. A motivação, ela é interessante. Eu acho assim: a instituição, apesar de muita crítica, eu vejo dos colegas e tal, mas ela tem coisas que te motivam, sim. Ela tem um plano de carreira que te faz estudar. Isso é um motivador, cargos, funções [...]”.

O comportamento desmotivado acarreta *perda de eficiência, dificuldade no cumprimento da carga horária, inclusive impaciência e procrastinação*, conforme os entendimentos analisados. São fatores que desfavorecem o desenvolvimento da motivação: *ambiente insalubre* (condições físicas); *falta de coletividade* (trabalho em equipe); *falta de comunicação e feedback*; *não percepção ou impedimentos no atingimento do resultado final da atividade*.

**E3:** “*Feedback* ajuda a motivar; assim, quando você é ouvido, as suas sugestões são ouvidas, isso te dá um pouco mais de animação. Quando você tem algum tipo de retorno, seja ele um reconhecimento verbal [...]”.

**E12:** “Quando não tenho motivação, eu não tenho paciência para elaborar minhas funções, o que acarreta em um serviço de baixa qualidade. O resultado seria um serviço sem uma total qualidade”.

**E14:** “Tento evitar fazer as atividades, enrolo com o serviço. Conto as horas para ir embora e há um semblante melancólico e de apatia. Isto é sentido pelas pessoas próximas ao trabalho e, às vezes, esse mesmo sentimento aparece fora do trabalho”.

A ausência de *reconhecimento* (verbal) destacou-se como quesito não motivacional. Além disso, os dados apontam para a ausência de políticas de gestão que trabalhem esse tipo compensatório. Embora muitas vezes destacado que essa recompensa não financeira influencia consideravelmente na motivação dos entrevistados, nenhuma prática de gestão de pessoas é trabalhada, ou percebida como real e efetiva, além daquelas estabelecidas nas leis que regem as carreiras.

**Comprometimento.** Essa categoria evidenciou ser afetada pelos estados motivacionais dos sujeitos examinados, possibilitando verificar a relação de influência entre motivação e comprometimento. Quando solicitados a falar sobre seu comprometimento para com o trabalho, explicando como ocorre e quais aspectos o influenciam, os respondentes apontaram o *reconhecimento e equipe comprometida* (trabalho em equipe) como fatores essenciais para uma influência positiva. Embora com frequência menor, os fatores: *gestão comprometida, aprender mais, condições de trabalho apropriadas, ambiente de trabalho e bons relacionamentos entre colegas*, são importantes para manter o servidor comprometido.

**E4:** “Assim, acho que é diferente você vir para o trabalho, não sei nem se tem muito a ver com comprometimento, quando você está satisfeito com os seus colegas, com a sua chefia e com o seu trabalho desenvolvido”.

**E17:** “Um ambiente onde todos trabalham em equipe é o melhor cenário que me possibilita ser mais comprometido. O resultado disso é que todos da equipe se sentem importantes e ninguém se sente mais prejudicado ou menos beneficiado na divisão das tarefas”.

No momento em que as ações, práticas e políticas de gestão de pessoas estão voltadas para o favorecimento desses fatores citados, a influência comprometimento sobre o desempenho é claramente percebida.

**E6:** “A gente tem que estar comprometida em desenvolver as atribuições para as quais você está sendo remunerado e pelas quais você se propôs e da melhor forma possível, *né*”.

**E10:** “Quando eu estou comprometida, eu vou estar, eu vou executar tudo e um pouco além, da melhor forma e sempre com um olhar criativo *prá* melhorar”.

Interessante percepção, mesmo que acanhada, está nos valores fomentando as relações que envolvem o comprometimento.

**Desempenho e Recompensas.** Explorando a categoria desempenho, foi possível visualizar a dinâmica de influências entre as seguintes relações: motivação e comprometimento; comprometimento e desempenho; desempenho e recompensas; e recompensas e motivação. De modo geral, o desempenho é entendido como satisfatório pelos servidores, o que pode ser explicado pelo fato de realizarem – em sua maioria – atividades-meio. A não visualização do *resultado final* (ensino do aluno/sala de aula), somado ao pouco ou nenhum *feedback* desse resultado, possivelmente explica o entendimento de que as atividades e atribuições estão atendendo ao esperado pela instituição (Tabela 32 - Apêndice F). Porém, os entrevistados não têm essa certeza.

**E1:** “É satisfatório, eu cumpro com. No serviço público, a gente não fala muito em metas, mas das necessidades. Tento não deixar as coisas se acumularem. **Então você atende os prazos?** Vou atendendo a prazos na medida da necessidade, e tentando fazer com maior zelo possível”. (**Questionamento da autora**).

**E20:** “Acho satisfatório meu desempenho no trabalho; tenho iniciativa nas atividades”.

Os desempenhos de tarefa (*cumprir com as tarefas*) e de contexto (*ir além do cargo ou das atribuições*) mostraram-se equilibrados.

As percepções dos entrevistados levam à conclusão de que a motivação influencia o comprometimento e, conseqüentemente, conduz a bons desempenhos. A eficiência destes é melhorada na medida em que as atividades e tarefas são executadas por meio do *trabalho em equipe* e com efetiva *comunicação*. Somado a isso, os valores *família* e *lazer* podem impactar na motivação do indivíduo potencializando o elo da relação entre comprometimento e desempenho. Tarefas desafiadoras (*desafios*), por vezes, impulsionam o envolvimento do indivíduo, de tal forma, que seu desempenho é melhorado (Tabela 33 - Apêndice F).

**E9:** “Vou desempenhar o meu trabalho da melhor maneira possível. Obviamente, alguns dias a gente está predisposto a se dedicar mais, a trabalhar mais; outros dias, em função de fatores internos e externos a gente fica menos motivado, *né?*; e, com isso, acaba produzindo mais, e, obviamente, é de acordo com o tipo de serviço que você realiza [...]”.

**E15:** “Foco, determinação e comprometimento”.

A relação de influência do desempenho sobre as recompensas mostrou-se acanhada, possivelmente porque as recompensas (essencialmente as que incidem sobre o vencimento base) são estabelecidas por lei, e sua majoração depende do Governo Federal. Contudo, como ocorreu na IE1, as recompensas não financeiras têm a sua importância e podem ser objeto de regulamentação da instituição, sendo capazes de elevar o nível de motivação dos servidores (destaque para o reconhecimento verbal), refletido em seus resultados.

De outra forma, a falta de *motivação*, falta de *capacitação e treinamentos*, *inexistência ou feedback precário* e uma *gestão negativa*, levam à redução do desempenho. As seguintes falas exemplificam este entendimento (Tabela 33 e Tabela 34 - Apêndice F):

**E17:** “Um ambiente de trabalho desorganizado, onde as ferramentas de trabalho e o compartilhamento de informações entre gestores e subordinados são ineficientes; além da divisão das atividades de maneira desigual entre os membros da equipe, são fatores que contribuem para a redução do desempenho”.

Ademais, a *chefia* pode interferir no desempenho, bem como práticas de gestão administrativa podem afetar, negativamente, a motivação, reduzindo no desempenho.

**E10:** “A prática de cultura, isso abala o desempenho, abala a motivação, práticas que não são legais [...]”.

Quanto às recompensas, o não financeiro mostrou ser importante para elevar o estado motivacional dos indivíduos. *Dia de folga* e *planos de capacitação* beneficiam essa associação (Tabela 35 - Apêndice F).

**E12:** “Acho que as recompensas fazem com que você trabalhe mais disposto e procure sempre evoluir em seu campo profissional”.

A relação entre recompensas e comprometimento apresentou-se com menor destaque, com pequeno potencial de influência.

**E14:** “Gratificações, reconhecimento do trabalho prestado, dias de folga. Isto melhora o ambiente e faz dar mais valor ao local de trabalho”.

A implementação da flexibilização da jornada de trabalho é outro bom exemplo para indicar a relação positiva entre essas categorias.

**Em síntese**, na IE2 não foi possível delinear a relação de influência entre valores e motivação. Os valores identificados mostraram equilíbrios entre eles, com leve destaque para aqueles ligados à benevolência. Foi possível reconhecer a relação de influência entre motivação e comprometimento, e entre comprometimento e desempenho. Ações e políticas de gestão de pessoas, voltadas para *reconhecimento* do trabalho prestado e do *trabalho em equipe*, podem impulsionar o comprometimento do indivíduo, de tal maneira, que o seu desempenho é elevado. Também foi possível reconhecer a relação fraca de influência do desempenho sobre recompensas, e, destas, sobre a motivação. O *reconhecimento* apareceu como meio compensatório, que impacta, consideravelmente, sobre a motivação do indivíduo em relação ao trabalho. E, no tocante a recompensas sobre comprometimento, esta relação de influência mostrou-se muito fraca.

### 5.5 Instituição de ensino pública federal – IE3

Na IE3, foram 11 entrevistados, entre gestores e não gestores, submetidos aos questionários eletrônicos compostos por perguntas abertas e respostas livres. Todos identificados pela letra “E”.

**Valores.** Os tipos motivacionais universalismo, autodireção, segurança e realização apresentaram certo equilíbrio. Porém, a benevolência (especialmente a *honestidade*) e apego à família se destacaram (Tabela 36 - Apêndice G). A benevolência fornece uma base motivacional interna para o comportamento (Schwartz, 2012), sendo que o apego à família é um dos pontos de referência dos demais valores (Medeiros, et al., 2012).

Os entendimentos dos entrevistados, como em E1 e E2, não foram suficientes para caracterizar e, ou, delinear a relação de influência entre valores e motivação, pelo mesmo desconhecimento de que os valores agem como princípios orientadores na vida (Schwartz, 1992). As concepções também não apresentaram uma hierarquia entre os valores.

**Motivação.** Os dados obtidos apontam para a influência conveniente da motivação sobre o comprometimento do servidor (Tabela 37 - Apêndice G). Apreensões como “dificuldade em executar as tarefas” e “ir além” exemplificam os mecanismos instigantes da motivação. Elocuções como, “a motivação é tudo para se desenvolver um bom trabalho: permite que façamos as atividades com prazer e que sejam colocados, ali, carinho e dedicação” (E1), indicam essa associação favorável. Como salientam Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), o comprometimento é um dos componentes da motivação. Ademais, a motivação é aumentada com a presença das subcategorias: *recompensas financeiras*, *ambiente de trabalho* e *fazer o que gosta*, beneficiando a relação entre essa categoria e comprometimento. Enfim, estado motivacional impulsiona o comprometimento do indivíduo a alcançar melhores resultados:

**E1:** “A motivação é tudo para se desenvolver um bom trabalho: permite que façamos as atividades com prazer e que sejam colocados, ali, carinho e dedicação. A desmotivação, seja ela financeira ou mesmo pelo ambiente de trabalho, não correspondendo às suas expectativas, prejudica na execução das atividades diárias, pois falta amor. Então, as atividades serão executadas apenas pela obrigação que o cargo exige”.

**E4:** “Motivada, fico apta para melhor executar minhas funções. Desmotivada, tenho que fazer um esforço enorme para concluir minhas atividades de forma produtiva”.

**E9:** “Quando estou motivado, executo minhas atividades com mais qualidade e mais rapidamente. Mas, sem a motivação, tudo fica moroso e acabo perdendo os prazos”.

**E10:** “A motivação amplia consideravelmente a produtividade, interesse e disponibilidade. Quanto estou desmotivada, o trabalho passa a ser quase um sacrifício”.

Por outro lado, comportamentos desmotivados acarretam “esforço enorme para concluir minhas atividades de forma produtiva” (E4), “sou menos criativa e realizo as tarefas apenas estabelecidas” (E6), “tudo fica moroso e acabo perdendo os prazos” (E9), “o trabalho passa a ser quase um sacrifício” (E10). Desse modo, a produtividade e a qualidade dos resultados diminuem, prejudicando o usuário final da instituição (o aluno). Enfim, diante desse desinteresse, o não se esforçar prevaleceu como atitude tomada entre os servidores.

*Coletividade* (trabalho em equipe) e *sentir que poderia ter feito melhor (feedback)* apresentaram-se como subcategorias também importantes para potencializar a motivação.

**Comprometimento.** A investigação dessa categoria apontou, predominantemente, que o servidor comprometido busca executar as tarefas de maneira dedicada, indicando que o componente afetivo do comprometimento prevaleceu. O *ambiente de trabalho* potencializa o comprometimento, favorecendo as relações entre: motivação e comprometimento e entre comprometimento e desempenho (Tabela 38 - Apêndice G). Além disso, *executar o trabalho da melhor forma possível* induz que o comprometimento leva a um bom desempenho, com nas seguintes falas:

**E2:** “A busca pela excelência nos resultados. Busco desempenhar o trabalho de forma a garantir os parâmetros de qualidade, assim elevando a satisfação e resultado do mesmo”.

**E6:** “Quando comprometida, sou uma pessoa inteira, razão e coração, gerando mais empenho e engajamento com a equipe”.

**E7:** “Compromisso, resultando em eficiência nas tarefas executadas. Responsabilidade”.

Mostraram-se evidentes os impactos acarretados pelos sistemas de recompensas falhos, inadequados, que subestimam a relevância do *reconhecimento verbal*, sobre o comprometimento.

**E8:** “A falta de reconhecimento das pessoas. A cobrança por responsabilidades muitas vezes impossíveis de atender. Comumente, sou criticada pelas coisas que não fiz, mas se esquecem das melhorias realizadas”.

**E10:** “São situações raras, mas em situações em que são privilegiados aqueles que menos se comprometem ou se esforçam (já que não fazem falta) é indignante”.



Estas observações também indicam a relação de influência das recompensas sobre o comprometimento.

**Desempenho e Recompensas.** As percepções sobre o desempenho indicaram influência produtiva do comprometimento, verificado no esforço e engajamento para *entrega de resultados e ir além do cargo*. As falas atestam os preceitos de Bastos (1993), em que os altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização produzem resultados consideravelmente positivos e benéficos para ambos.

**E2:** “Esforçado, comprometido, entusiasmado, focado. Visando a um bom desempenho no trabalho, a busca e a colocação em prática dos adjetivos citados, levam-me a crer que meu desempenho no ambiente de trabalho seja satisfatório para o bom andamento das atividades que desenvolvo”.

**E3:** “Bom, tento desenvolver as atividades que são propostas sempre dentro dos prazos; assim, caso seja necessário fazer alguma correção, terei tempo disponível”.

**E5:** “Satisfatório. Busco desenvolver minhas atividades com máximo de qualidade”.

**E6:** “Comprometida. Porque existe uma relação de confiança estabelecida”.

**E8:** “Acredito que eu seja participativa, empenhada e comprometida com meu trabalho. Procuro ajudar a todos dentro do possível. Muitas vezes, faço atribuições que não são minhas para que o meu trabalho possa ser executado com precisão”.

As subcategorias *entusiasmo, foco, proatividade, sentir-se parte do trabalho*, mostraram-se presentes e afetam, favoravelmente, a relação entre comprometimento e desempenho. As subcategorias, *o ambiente de trabalho, o trabalho em equipe e o reconhecimento*, prevaleceram como fortes impulsionadores do desempenho e beneficiadores das relações entre: desempenho e recompensas; recompensas e motivação e entre recompensas e comprometimento, corroborando os achados de Kendler (2017). Mas, não se dedicar às práticas e políticas de gestão de pessoas, que trabalham essas subcategorias citadas, pode conduzir a baixos níveis de motivação, de comprometimento e, conseqüentemente, à baixa produtividade. As falas seguintes exemplificam essa compreensão:

**E1:** “Motivação, amor, bons colegas de trabalho e ambiente estruturado para o desenvolvimento das atividades”.

**E2:** “Bom relacionamento com os colegas, ser reconhecido pelo bom trabalho executado, ter um ambiente de trabalho propício e adequado às funções. Para o trabalhador, uma boa forma de influenciar seu trabalho é saber que suas atividades colaboram para que haja um bom desenvolvimento do trabalho”.

**E8:** “As condições de trabalho. Acredito que se diminuísse a pressão psicológica exercida pelos usuários, bem como se as atividades delegadas fossem divididas com outros colegas que possuem menos atribuições [isso seria bom]. A estrutura física também é um fator que poderia ser melhorado: separar por setores ou docentes. Frequentemente, meu desempenho melhora quando estou tranquila, psicologicamente e fisicamente”.

**E10:** “Reconhecimento, ambiente de trabalho com qualidade e autonomia”.

**E11:** “Uma chefia mais acolhedora e compreensiva ajuda muito. Sentir-se bem no ambiente de trabalho é fundamental”.

Pôde ser percebida a relação de influência positiva do desempenho sobre as recompensas, confirmando os dados de Kendler (2017), como exemplificado abaixo:

**E2:** “Acredito que o bom andamento do setor de trabalho e o bom desempenho para a garantia da qualidade. Por trabalhar em um setor onde somos "avaliados" por produtividade e por atender a um controle de qualidade, quando atendemos a esses critérios temos como ser recompensados”.

**E10:** “Por ser servidora pública, não há muita discricionariedade para "recompensas", mas por ser muito comprometida e produtiva, consigo negociar algumas situações de meu interesse (liberações, folgas)”.

Além disso, as subcategorias, *falta de condição de trabalho, baixa remuneração e não perspectiva de crescimento na carreira, falta de capacitação e treinamentos*, revelaram-se, significativamente, prejudiciais ao desempenho. Na IE3, prevaleceu desempenho de contexto, demonstrado nas falas que se seguem:

**E2:** “Sempre que possível e, ou, necessário, realizo atividades que são além das definidas para o meu cargo, visando a, sempre, o bom andamento do serviço, bem como o desenvolvimento geral do setor de trabalho onde atuo”.

**E5:** “Em geral, se qualquer colega de trabalho precisar de mim e, se eu puder ajudar, estou à disposição”.

**E9:** “Realizo atividades que ultrapassam as definidas para o meu cargo. Não vejo isto um problema quando há tempo disponível, visto que estou no ambiente de trabalho também para contribuir com ajuda aos meus colegas”.

Interessante observar a atuação dos valores humanos sobre a motivação, impactando na relação entre motivação e comprometimento, refletindo no desempenho do indivíduo e da equipe.

**E2:** “Acredito que o ser humano é passível de ser influenciado por várias situações. Com relação ao trabalho, situações familiares, emocionais, financeiras podem acabar fazendo com que aconteça um maior desgaste psicológico do indivíduo, levando-o a ter uma queda em seu desempenho no trabalho”.

**E7:** “Meu desempenho no trabalho baseia-se e se dá na medida em que eu me libero para aquilo que gosto de fazer: organizar meu tempo para execução de minhas tarefas, colocando-as em ordem e dentro de certa prioridade. Acima de tudo, gostar daquilo que faço e estar motivado para tal”.

Embora os valores humanos não tenham sido visualizados facilmente, as percepções extraídas vão ao encontro do entendimento de que eles (os valores) estão no subconsciente do indivíduo, influenciando-o suavemente em suas atitudes cotidianas, sendo quase imperceptíveis (Paiva, Torres, & Luz, 2014).

No que concerne às recompensas, prevaleceu a percepção de que atendem, parcialmente, às expectativas:

**E7:** “Se trabalho, tenho que ter recompensa pelo que faço. Às vezes, no Serviço Público, não somos muito valorizados nesse sentido. Porém, foi uma escolha minha estar no lugar em que estou trabalhando. Quanto à recompensa de trabalho ou eficiência além do esperado, deveria ser melhor avaliado pelos órgãos competentes. Com 42 anos de trabalho público, isso sempre foi desvalorizado, porém nunca me desabonou para que eu executasse minhas tarefas com presteza e dedicação. Se, na minha vida, tivesse optado para ganhar mais dinheiro, talvez não estivesse fazendo aquilo de que gosto”.

**E10:** “Tendo em vista que desempenho atividades que vão além das descritas no cargo, a recompensa poderia ser melhor”.

As falas puderam também, ainda que timidamente, demonstrar os benefícios que as recompensas trazem para a motivação e para o comprometimento.

**E2:** “As recompensas são de grande auxílio para um melhor desempenho do empregado, pois um mínimo elogio ou agradecimento, pelas atividades desempenhadas, faz com o mesmo se sinta útil e parte de um bem maior. Atualmente, não vejo nenhuma forma de recompensa, financeira ou não, no setor em que atuo, na esfera pública” (**Grifo acrescentado**).

**E11:** “A chefia deve estar atenta ao comprometimento, não deixando passar em branco um trabalho bem executado”.

Compreende-se, além do mais, que as ações de gestão de pessoas precisam voltar sua atenção para as recompensas não financeiras, como *reconhecimento verbal* e *premiações*, e para as políticas de *capacitação* e *qualificação*. Embora estas duas últimas sejam objeto de legislação, elas podem ser regulamentadas pela instituição, de acordo com a realidade.

**E2:** “Uma boa opção seria a capacitação de servidores para as demandas em que cada um atua”.

**E8:** “O sorriso de um aluno ou colega de trabalho que conseguiu chegar ao seu objetivo, depois que o ajudei”.

**E9:** “Atualmente, somente tentando uma qualificação superior para melhorar minhas recompensas”.

Trabalhar o ambiente em que todos estão inseridos colabora para a relação entre recompensas e motivação.

**Resumidamente**, e como nas outras instituições federais de ensino, na IE3 não foi possível identificar a relação de influência dos valores sobre a motivação do indivíduo com o trabalho. Os valores identificados mostraram-se equilibrados, com leve destaque para aqueles ligados à benevolência. A relação de influência entre motivação e comprometimento apresentou-se positiva, principalmente quando o *trabalho em equipe*, *ambiente de trabalho* e *feedback* são privilegiados pela gestão de pessoas, para fomentar a motivação dos indivíduos. Também foram verificadas as relações de influência entre comprometimento e desempenho, e entre desempenho e recompensas. As relações de influência entre recompensas e motivação, e entre recompensas e comprometimento, mostraram-se tímidas.

## 5.6 Empresa do setor de logística – LOG

Na LOG foram 5 entrevistados, dentre gestores e não gestores, e todos aqui identificados pela letra “E”.

**Valores.** O tipo motivacional benevolência sobressaiu entre os entrevistados (Tabela 39 - Apêndice H). O tipo autodireção, como nas instituições de ensino, apresentou-se signifi-

cante e demonstra pensamentos e ações independentes como definição de objetivo (Schwartz, 2012). As percepções também revelaram a importância do *planejamento*, da *persistência*, da identificação dos *valores da organização com os pessoais*, *colaboração* (trabalho em equipe), para o indivíduo – levando a crer que essas subcategorias, se entendidas como valores, requerem a atenção da gestão de pessoas e da organização (Tabela 40 - Apêndice H).

A relação entre valores e motivação mostrou-se tímida (fraca).

**E2:** “Quando você vê uma prática com que você não concorda, você desanima, e quando você desanima, as coisas vão em cascata, entendeu”.

Possivelmente porque persiste a fragilidade do entendimento dos valores humanos, de como atuam e como afetam os comportamentos e orientam decisões cotidianas.

**Motivação.** A relação entre motivação e comprometimento mostrou-se também modesta, não sendo possível identificar um fator ou elemento (subcategoria), com maior destaque, que possa caracterizar a influência:

**E1:** “Então, assim eu acho que energia, *né*. Eu sou um cara de muita energia, sou um cara muito proativo, sempre quero pensar em estar lá na frente, sou um cara que tem que estar com o ‘controle na mão’ vamos dizer assim, *né*. **Impacta no seu comprometimento?** Impacta, *né*. Por que assim, se você está muito motivado, *né*. E você chega *pro* trabalho, que você vai fazer uma coisa de que você gosta, *né*. E você tem abertura *prá* propor, você *tá* ali, as pessoas te reconhecem pelo que você faz, a motivação... ela é inerente, *né* [...]”.  
(Questionamento da autora).

**E4:** “Quando eu *tô* motivada, a sensação é que eu corro mais atrás, é que eu me relaciono muito mais com as pessoas, é aquela questão, eu vou até o final. Se acontece algum empecilho, alguma febre, eu vou, eu corro atrás, eu vou até o final [...]”.

A categoria também se mostrou sensível (influência fraca) às recompensas – destaque para o *reconhecimento*. Mostrou-se, ainda, sensível às práticas de gestão de pessoas de favoreçam a *proatividade*, atividades e projetos *inspiradores* (Tabela 41 - Apêndice H):

**E5:** “Então, quando eu *tô* motivada, exatamente acontece que o meu desempenho é melhor, *né*? E essa motivação... ela vem, no meu caso, através de reconhecimento profissional. Então, assim, se eu sou reconhecida e a forma como eu sou reconhecida é que me influencia nessa motivação. Isso, *prá* mim, é superimportante, a motivação, *pro* meu desempenho”.

**Comprometimento.** Os dados relacionados a esta categoria indicaram a predominância dos componentes afetivo e normativo, pois o empregado sente-se integrado ao ambiente de trabalho – indo ao encontro dos preceitos de Allen e Meyer (1990). Isso pode ser explicado com a internalização das pressões normativas sociais, de maneira que seu comportamento converge com os objetivos e interesses da organização (Bastos, Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa., 1993). Por outro lado, algumas práticas ou políticas diretivas podem afetar o comprometimento do indivíduo para o trabalho, de tal maneira, que o fluxo da relação entre motivação e comprometimento é invertido, sendo prejudicial aos resultados da empresa. A fala seguinte exemplifica a inferência de que *articulações interferem no comprometimento*:

**E2:** “Só que, no meio do caminho, você fica um pouco desanimado por todos e tudo isso que eu te falei, *né?* Você *tá* tentando mudar, tem que fazer alguma coisa, tem que articular não sei onde, mas não é assim, não é assado, então, assim, é muita coisinha que às vezes atrapalha o comprometimento”.

Por fim, a relação de influência entre comprometimento e desempenho apresentou-se modesta (fraca), conforme a Tabela 42, Apêndice H.

**Desempenho e Recompensas.** Altos índices de desempenho são evidentes, a partir do momento em que *o empregado se identifica com a organização*, quando há *metas claras e a mensuração é predeterminada*. Além disso, atividades desafiadoras e que instigam o lado criativo dos sujeitos, combinadas com os relacionamentos entre esses mesmos indivíduos (e com a equipe), fomentam o desempenho e favorecem a relação entre desempenho e recompensas (Tabela 43 - Apêndice H).

*Fazer o que gosta e ambiente e trabalho* também beneficiam o desempenho, da mesma forma que pensar nas *tecnologias* favorece o desempenho, facilitando a realização das tarefas e dando mais engajamento para a equipe.

**E1:** “Sim, eu considero meu desempenho bem satisfatório, bem alto, sim, porque a gente trouxe essas metodologias que não existiam *prá* área, *né?* **Elas favorecem o seu desempenho?** É, favorecem demais: então, assim, não só o meu como o da equipe, *né*, trazendo a equipe como se fosse uma alta performance. Assim, então, as pessoas têm visibilidade com a entrega”. (Questionamento da autora).

Quanto às recompensas, essa categoria influi positivamente sobre a motivação, enquanto as recompensas não financeiras possuem um maior impacto sobre o estado motivacional do empregado (Tabela 44 - Apêndice H). Não foi possível identificar, com clareza, a relação de influência das recompensas, recebidas e percebidas pelos empregados, sobre o comprometimento.

**Em suma**, na empresa LOG os valores relacionados à benevolência sobressaíram. A relação de influência entre valores e motivação apresentou-se tímida, ou seja, uma influência fraca que impossibilitou fazer maiores apontamentos. O mesmo ocorreu com as relações entre motivação e comprometimento, e entre comprometimento e desempenho. Por outro lado, a relação entre recompensas e motivação foi verificada, e a motivação mostrou-se bastante impactada pela recompensa *reconhecimento*.

### 5.7 Empresa do setor financeiro – BC

Na BC foram entrevistados 4 gerentes de equipes, ou setores especializados, em duas agências localizadas na cidade de Belo Horizonte. Todos aqui identificados pela letra “G”. O mesmo procedimento realizado na empresa MC foi replicado na BC: intenção de se verificar a dinâmica do roteiro de entrevistas com gestores, objetivando averiguar a similitude com os entendimentos dos empregados não ocupantes de cargos de chefia. A empresa BC também trabalha com o atingimento e, ou, superação de metas.

**Valores.** Os valores humanos apresentaram equilíbrio, mas não foi possível verificar a existência da relação de influência dos valores sobre a motivação.

Tipo Motivacional	Subcategoria	Frequência	Ordem/Hierarquia
Benevolência/Apego à família	Honestidade	2	Dados insuficientes para estabelecer a existência ou não de ordem hierárquica.
	Prestatividade		
	Família		
Hedonismo/Harmonia interna	Fé	1	
	Respeito		
	Amor		
Autodireção	Reconhecimento	1	
Racionalidade/Pragmatismo/Segurança	Ética	1	
Realização	Realização	1	

Tabela 8. Valores para a vida pessoal e para o desenvolvimento do trabalho (BC)  
Dado. Fonte: Elaborado pela autora.

**Motivação e Comprometimento.** A *liderança* mostrou-se importante prática de gestão de pessoas, capaz de elevar o estado motivacional do indivíduo, aumentando o seu comprometimento. O reconhecimento mostrou-se sensível influenciador tanto da motivação, quanto do comprometimento. Com relação a esta categoria, o componente afetivo obteve destaque. A relação entre comprometimento e desempenho apresentou-se com pouca clareza (Tabela 45 - Apêndice I).

**Desempenho e Recompensas.** A compreensão do desempenho gira em torno da *entrega dos objetivos*, trabalho com *foco e metas*. Será necessário desenvolver práticas de gestão de pessoas voltadas para a motivação do indivíduo e seu respectivo comprometimento.

**G2:** “Costumo buscar a entrega dos objetivos, com agilidade e qualidade”.

**G3:** “A definição das estratégias para alcançar o objetivo”.

**G4:** “Variável, pois dependemos de outras pessoas e nosso maior desafio é motivá-las de forma a ir no mesmo ritmo com objetivo único”.

O desempenho de contexto obteve destaque: “Sim, ajudando quando necessário, dando dicas, sugestões” (G1); “Sim, com parceria” (G3). “Sempre! Sempre gostei de treinar os novatos e auxiliar os colegas” (G2); e “Ultrapassa, nem sempre as condições são favoráveis então muitas vezes acumulamos mais de um cargo” (“G4). Por outro lado, ações como excesso de cobrança, falta de conhecimento, falta de colaboração, são prejudiciais aos resultados dos empregados e aos organizacionais. Por isso, e com o intuito de se evitar tais ações e práticas, é aconselhado adequação do sistema de metas e a implementação de políticas de gestão de pessoas direcionadas para o treinamento de chefias e para o trabalho em equipe. A relação de influência entre desempenho e recompensas apresentou-se modesta.

O *reconhecimento* revelou-se como recompensa que motiva – indicando a relação sensível existente entre essas duas categorias. Além disso, é essencial que a gestão seja mais próxima das *equipes de trabalho*, sugerindo a importância da figura do *líder* (Tabela 46 - Apêndice I). Os dados não permitiram verificar a relação de influência das recompensas sobre o comprometimento do indivíduo para com o trabalho.



## 5.8 Empresa do setor supermercadista – SP

Novamente, foi usado o procedimento realizado nas empresas MC e BC: análise das percepções de 3 dos gestores, identificados pela letra “G”. A SP também trabalha com o atingimento e, ou, superação de metas. Foram entrevistados três gerentes de setores especializados, em uma unidade da rede, na cidade de Belo Horizonte.

**Valores e Motivação.** Priorizar a *família* destacou-se entre os gestores. Contudo, não foi possível verificar claramente a existência da relação entre valores e motivação (Tabelas 47 e 48 - Apêndice J).

Fatores como *honestidade* (caráter), *lealdade* e *dignidade* são considerados importantes para as tomadas de decisão e, possivelmente, motivadores para o *trabalho em equipe*:

**G3:** “Discernimento, pois nem tudo que faço depende de uma relação interpessoal, mas daquilo que vou decidir racional e emocionalmente, com o fim de alcançar um resultado positivo para a empresa, em primeira instância”.

A relação entre motivação e comprometimento mostrou-se sensível (fraca), conforme as percepções dos entrevistados, inclusive impactando no desempenho de maneira benéfica.

**G1:** “Motivação está dentro de cada um. Temos que buscar isso todos os dias, para que possamos desempenhar nossa função da melhor maneira. Se estamos desmotivados, tudo fica fora do lugar e não conseguimos finalizar nada”.

**G2:** “Quando motivado normalmente exerço minhas atividades com maior rapidez e proatividade. Desmotivado, tenho por hábito agir de acordo com as demandas urgentes”.

**Comprometimento, Desempenho e Recompensas.** As relações de influência do comprometimento sobre o desempenho, e deste sobre as recompensas, revelam-se despreziosamente (fracas). Práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento *compartilhamento de objetivos e informações* revelaram-se significantes para o alcance de bons resultados (Tabela 49 - Apêndice J).

Conforme as percepções, o bom desempenho requer *comprometimento* do indivíduo com o trabalho e seu *aprendizado*. Por isso, a gestão de pessoas precisa dedicar-se ao desenvolvimento das ações e políticas motivacionais, de treinamento dos empregados, plano de carreira e dos sistemas de remuneração. É possível, ainda, visualizar a influência fraca das

recompensas sobre a motivação e sobre o comprometimento, mas os dados não foram suficientes para caracterizar cada uma com mais propriedade (Tabela 50 - Apêndice J).

As empresas BC e SP apresentaram indícios da existência de todas as relações, de modo muito fraco.

Na seção seguinte, são apresentadas as subcategorias que se destacaram e que são externas ao modelo estudado. Elas também estão relacionadas no Apêndice K.

### 5.9 Subcategorias/Variáveis Externas: nova proposta

Algumas subcategorias, que a partir de agora serão chamadas de variáveis ou variáveis externas, e que se fizeram presentes nas análises das organizações públicas e privadas, serão examinadas sob uma ótica quantitativa. Elas serão verificadas segundo as análises de mediação e moderação, possivelmente existentes nos processos do “Círculo Virtuoso da Vida profissional”, a fim de se averiguar a existência de um novo modelo. Essas variáveis de mediação e moderação podem explicar as diferenças no comportamento das pessoas.

A análise de mediação é uma ferramenta usada para responder questões sobre como uma variável independente X influencia uma variável dependente Y. A mediação, M, é o instrumento pelo qual X influencia Y (Figura 3). Esse instrumento pode ser algum aspecto emocional, cognitivo, biológico ou qualquer outro fenômeno (Prado, Korelo, & Silva, 2014, p. 8).

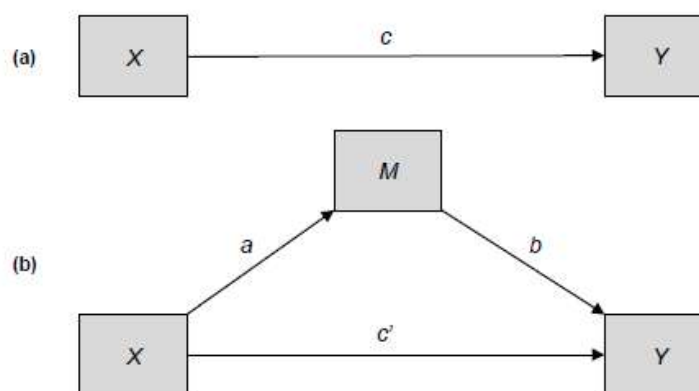


Figura 4. Modelo Conceitual (a) e Estatístico de Mediação Simples (b) de Hayes  
 Fonte: Prado, P. H. Muller, Korelo, J. C., & Silva, D. Mantovani Lucena da (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 9.

Existem dois caminhos diferentes, em que a variável X influencia Y, como apresenta a Figura 1 (a, b, c e c' são os efeitos de cada relação). M e Y são as variáveis consequentes (Prado, Korelo, & Silva, 2014).

Segundo Hayes (2009, p. 415), a mediação diz respeito a uma sequência de relações causais pelas quais X exerce seu efeito sobre Y, influenciando as variáveis intervenientes. A moderação, por sua vez, descreve uma situação em que o efeito de X em Y varia como uma função de uma terceira variável M, a variável do moderador. Um efeito moderado geralmente é modelado, estatisticamente, como uma interação entre X e a variável do moderador, frequentemente quantificada como o produto de X e M. A moderação pode nos ajudar a entender como um processo funciona, e se o moderador coloca restrições sobre como ou quando esse

processo pode funcionar. Segundo Boyd *et al.* (2012), um moderador é testado examinando o signo e a significância estatística dos valores do efeito marginal da variável, na relação entre variáveis independentes e dependentes.

Nas relações em que há moderação, as alterações sofridas por X acarretam alterações em Y, e este efeito é chamado de principal (Baron & Kenny, 1986). Conforme Prado, Korelo e Silva (2014), M é a variável moderadora que pode alterar a intensidade da relação entre X e Y, deixando-a mais forte ou mais fraca, ou pode mudar a direção dessa relação (invertendo a o sentido de influência entre X e Y), tal como nas Figuras 4 e 5.

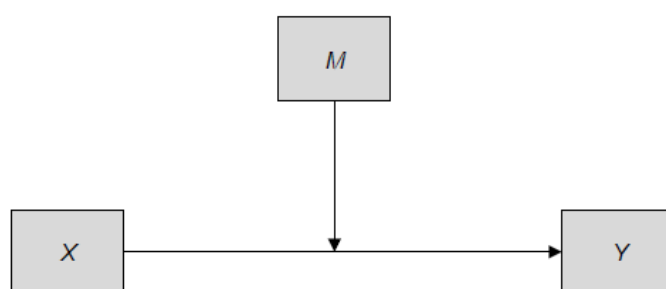


Figura 5. Modelo Conceitual de Moderação Simples de Hayes

Fonte: Prado, P. H. Muller, Korelo, J. C., & Silva, D. Mantovani Lucena da (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 6.

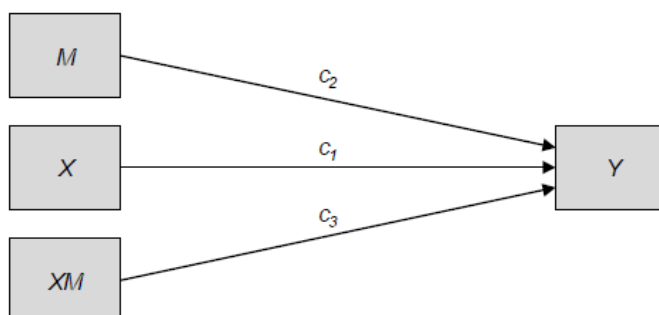


Figura 6. Modelo Estatístico de Moderação Simples de Hayes

Fonte: Prado, P. H. Muller, Korelo, J. C., & Silva, D. Mantovani Lucena da (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 6.

As indicações  $c_1$ ,  $c_2$ , e  $c_3$  são os efeitos principais da variável independente X sobre Y, de M sobre Y, e da interação entre X e M sobre Y, respectivamente.  $c_3$  (XM) é usado para verificar o efeito de moderação de M sobre a relação entre X e Y (Baron & Kenny, 1986; Prado, Korelo, & Silva, 2014).

**Liderança.** A variável liderança revelou-se, principalmente, como estimuladora das motivações dos sujeitos, beneficiando a relação entre valores e motivação – sugerindo ser mediadora da categoria motivação.

A função mediadora de uma terceira variável (*liderança*) representa o mecanismo gerador por meio do qual a variável focal independente (*motivação*) é capaz de influenciar a variável dependente de interesse (*comprometimento*) (Baron & Kenny, 1986), como se vê na Tabela 9. O conceito de mediação implica a suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas (Abbad & Torres, 2002, p. 21). Para Hayes (2009, pp. 408-409), em um modelo variável interveniente, a variável X é postulada para exercer um efeito na variável de resultado Y, por meio de uma ou mais variáveis intervenientes, às vezes chamadas de mediadores M.

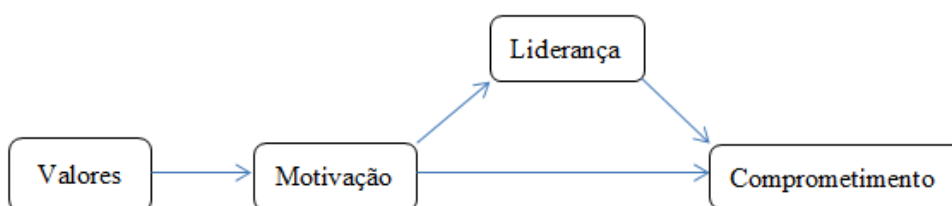


Figura 7. Liderança e influências mediadoras  
Fonte: Elaborada pela autora.

Variável Independente X	Mediação M	Variável Dependente Y
Motivação	Liderança	Comprometimento

Tabela 9. Mediação da liderança  
Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme Batista (2011), a atuação do líder está ligada ao desenvolvimento de uma comunicação verdadeira e ao atrelamento da motivação de um grupo, time ou equipe; pois, “a liderança é norteadada através de atitudes, ousadia, postura comportamental, influência e, principalmente, com foco na alavancagem dos negócios”. “Não existe liderança sem motivação”, e, para agir, é necessário haver uma “comunicação clara e direcionada” (Batista, 2011, p. 204). A liderança também se revelou forte mediadora do comprometimento, afetando a relação entre comprometimento e desempenho.

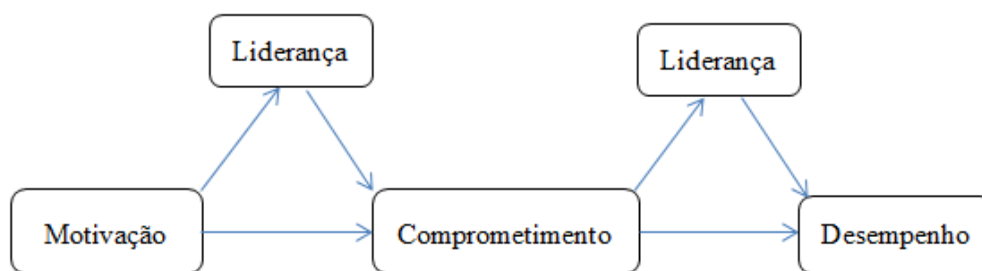


Figura 8. Liderança e suas influências mediadoras  
Fonte: Elaborada pela autora.

A precisão da análise da mediação experimental depende da capacidade dos experimentadores para manipular um mediador sem manipular outros (Hayes, 2013; Hayes & Preacher, 2014), como exemplificado na Tabela 10.

Variável Independente X	Mediação M	Variável Dependente Y
Motivação	Liderança	Comprometimento
Comprometimento	Liderança	Desempenho

Tabela 10. Mediação da liderança  
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Oliveira e Nascimento (2013, p. 556), há uma relação entre as configurações de liderança transformacional e as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento.

“Nesse sentido, a transformação, que significa um crescimento no envolvimento e na identificação com a organização, depende, entre outros fatores, de um líder que: delimite adequadamente um futuro para o liderado; sustente de modo exemplar o papel de líder; promova ampla aceitação dos objetivos de grupo; defina expectativas de alto desempenho; dê atenção individualizada aos subordinados; estimule intelectualmente seus liderados. Todas essas atividades do líder permitem, como apontado nos resultados aqui apresentados, que ocorra a transformação da relação do indivíduo com sua organização. Logo, o líder assume papel crucial nessa relação. Cabe ainda destacar que o comprometimento instrumental parece ter uma relação mais complexa com as configurações de liderança” (Oliveira & Nascimento, 2013, p. 556).

**Ambiente de Trabalho, Desafios e Trabalho em Equipe.** Medeiros e Albuquerque (2005) observaram que uma estrutura organizacional descentralizada, somada à *valorização das pessoas, trabalho em equipe, confiança* e ao *alinhamento da gestão de pessoas*, atrai empregados com comprometimento afetivo (representados pelas dimensões "internalização dos valores e objetivos organizacionais", e "obrigação em permanecer"), alcançando melhores

desempenhos. Essa estratégia administrativa é mais eficiente quando comparada à estrutura de controle com predomínio da hierarquia e de especialização de tarefas. E, para Johnstone e Manica (2011), a *liderança* oferece uma maneira de resolver as dificuldades surgidas quando os membros de um grupo diferem no curso de ação preferida, auxiliando no alinhamento dos objetivos e metas traçadas pela empresa. As funções mediadoras de *ambiente de trabalho*, *desafios* e *trabalho em equipe* também são instrumentos que podem responder questões sobre como uma variável independente X influencia uma variável dependente Y, como exposto na Tabela 11.

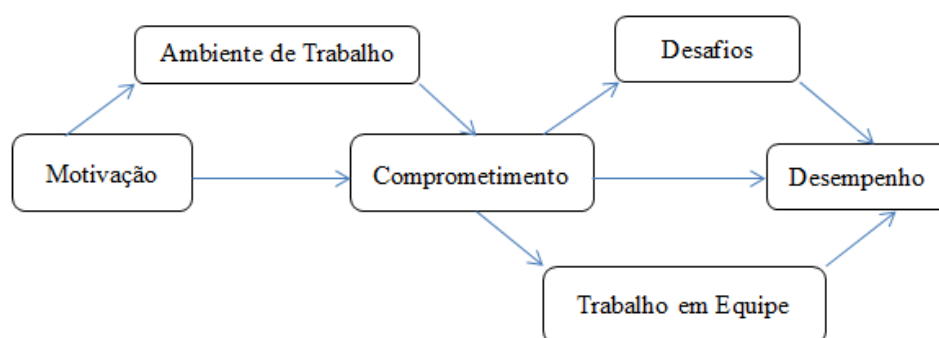


Figura 9. As funções mediadoras do ambiente de trabalho, desafios e trabalho em equipe  
Fonte: Elaborada pela autora.

Variável Independente X	Mediação M	Variável Dependente Y
Motivação	Ambiente de Trabalho	Comprometimento
Comprometimento	Desafios	Desempenho
Comprometimento	Trabalho em Equipe	Desempenho

Tabela 11. Mediação do ambiente de trabalho, desafios e trabalho em equipe  
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Carvalho, Tanure, Santos e Lima (2012), a liderança transformacional propõe fundamentalmente a constituição de um ambiente organizacional harmonioso para o liderando, por meio da motivação, do incentivo. Líder transformacional estimula o crescimento individual, busca o alinhamento das expectativas individuais com as organizacionais. É ator de mudanças internas e externas por meio da implementação de uma visão de futuro capaz de gerar credibilidade e conquistar os liderados. É condutor do processo de dedicação e empenho dos liderados em um contexto de partilha de valores e visões.

Ruben e Gigliotti (2016) ressaltam o entendimento orientado para a comunicação no processo de liderança, possibilitando revelar a complexidade de situações que, às vezes, podem ser entendidas como de realização simples, sensata, intuitiva e assumida. Complementando a importância da comunicação para uma boa liderança, Solaja, Idowu e James (2016) salientam que, em uma organização onde há uma boa comunicação por parte da liderança, o

aumento da produtividade é certo. Isso porque a comunicação produz uma relação saudável entre a chefia, subordinado e a equipe de trabalho, além de favorecer, também, o ambiente de trabalho.

Para Dayaram (2010), um grande desafio enfrentado pelos líderes está no gerenciamento da mudança, atividade esta que, se feita com respeito e compreensão dos caminhos, propicia igualdade entre os membros da equipe, abre caminho para a avaliação da cultura organizacional e promove uma participação democrática. Nesse sentido, Santhidran, Chandran e Borromeo (2013) salientam que os líderes devem ser capazes de incentivar os liderados a se comprometerem com os esforços para mudança. Ainda, segundo Reis Neto, Couto e Gonçalves (2011), líderes devem focar no aprendizado, instrumentalizando os empregados-liderados com habilidades e conhecimentos necessários para executarem bem suas tarefas. O exercício de atentar-se para o aprendizado deve anteceder a cobrança de metas de desempenho.

Nessa perspectiva, a produtividade da equipe é aumentada quando os membros da mesma estão envolvidos entre si, propiciando conhecimento mútuo, e quando seus comportamentos são orientados por objetivos específicos. Ressalta-se a importância do *feedback* para realização desses objetivos específicos (Erez & Somech, 1996). Nas pesquisas de Milioni, e Diehl, (2016, pp. 44-45), a existência de política de gestão de pessoas “adequada às necessidades do mercado, a qual busca a valorização do ser humano por meio da disponibilidade de benefícios, como plano de saúde, vale-refeição, plano de aposentadoria e bolsa de estudos”, eleva o nível do comprometimento. Somado a isso, é importante buscar “valorização e fluidez na comunicação interna, por meio da utilização de diversos meios de comunicação, como reuniões mensais abertas a todos os colaboradores e jornal interno” (Milioni & Diehl, 2016, p. 45).

**Ambiente de Trabalho, Trabalho em Equipe e *Feedback*.** As funções moderadoras de *ambiente de trabalho*, *trabalho em equipe* e *feedback* podem explicar as diferenças no comportamento das pessoas, conforme os dados encontrados nessa pesquisa. Conforme Baron e Kenny (1986), o efeito de moderação (W) ocorre quando uma variável influencia o sentido, ou a força, da relação entre uma variável independente (X) e uma dependente (Y).



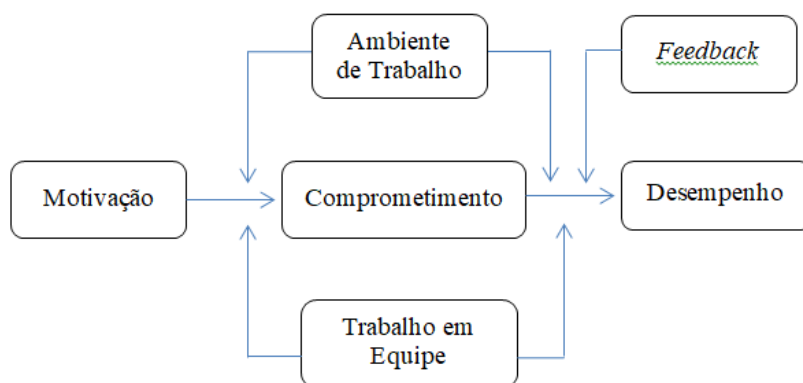


Figura 10. Moderadores ambiente de trabalho, trabalho em equipe e *feedback* e suas influências  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Estudos recentes apontam que os empregados são mais motivados com aspectos relacionadas à função, como variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*. Isso porque proporciona ampliação do conhecimento e das responsabilidades, bem como ciência dos resultados do desempenho (Azevedo & Carvalho, 2014).

Na perspectiva de Ribeiro e Santana (2015), o comprometimento e a motivação dos empregados ocorrem, naturalmente, em ambientes em que eles possam se relacionar com as decisões da empresa e participar de atividades prazerosas. A satisfação e o bem-estar dos indivíduos estão ligados à qualidade de vida no trabalho e à motivação dos mesmos. As análises desta pesquisa sugerem o ambiente de trabalho e o trabalho em equipe como sendo variáveis de moderação que impulsionam as relações entre motivação e comprometimento e comprometimento e desempenho. Esses moderadores podem explicar as diferenças nos comportamentos benéficos que ampliam a força das relações, aumentando os resultados da organização.

Assim, essas três variáveis moderadoras (*ambiente de trabalho, trabalho em equipe e feedback*), influenciam a natureza, força e, ou direção do efeito de um antecedente em um resultado (Aguinis, Edwards, & Bradley, 2016). Essa dinâmica vai ao encontro das afirmações de Azevedo e Carvalho (2014, p. 51), em que a motivação é afetada quando os indivíduos se importam com o sucesso no desempenho de tarefas, com o *feedback* recebido e, também, com as relações amigáveis entre os colegas de trabalho. A existência e os efeitos destas moderadoras podem ser fundamentados, segundo Ribeiro e Santana (2015):

A produtividade de uma organização é influenciada pela a motivação de seus funcionários. A valorização do capital humano é primordial para o desenvolvimento organizacional. Momento em que a empresa identifica os fatores que contribuem para a satisfação, realização e desenvolvimento do

indivíduo e utiliza isso como ferramenta essencial para o alcance de seus objetivos de mercado. O comprometimento de cada indivíduo depende do grau de satisfação e motivação com o trabalho que executa. Um ambiente sem inovação e sem liberdade de participação dos trabalhadores prejudica diretamente no bem estar de todos e principalmente no rendimento do trabalho” (Ribeiro & Santana, 2015, p. 81).

Enfim, o que se pretendeu nessa seção foi apresentar as variáveis externas, relacionando-as com as de mediação e moderação. Variável de moderação porque se refere às condições em que um efeito varia em tamanho, enquanto que a mediação se refere a mecanismos e processos subjacentes, que conectam antecedentes e resultados (Aguinis, Edwards, & Bradley, 2016). É latente a importância de examiná-las, pois conhecer suas causas e efeitos propicia a validação de seus achados e o aprofundamento no conhecimento do comportamento organizacional.

Conforme Prado, Korelo e Silva (2014, p. 22):

As técnicas de análise de mediação, moderação e de processos condicionais caracterizadas pelas avaliações de moderação mediada e mediação moderada se mostram como um grupo de ferramentas que potencializam as investigações acadêmicas em relação aos fenômenos de comportamento do consumidor. Nos últimos anos o número de pesquisas que incluem estes tipos de modelos aumentou significativamente, sobretudo pelo auxílio das técnicas computacionais desenvolvidas. Entretanto no contexto brasileiro estas técnicas ainda não são exploradas de forma significativa.

E, por fim, seguindo o entendimento de Aguinis, Edwards e Bradley (2016), as atividades de mediação e moderação são fundamentais para o avanço da teoria e da prática de gerenciamento estratégico.

**Nova proposta de estudos: novo modelo.** Diante do exposto e das análises apontadas, um novo modelo se apresenta para estudos futuros.

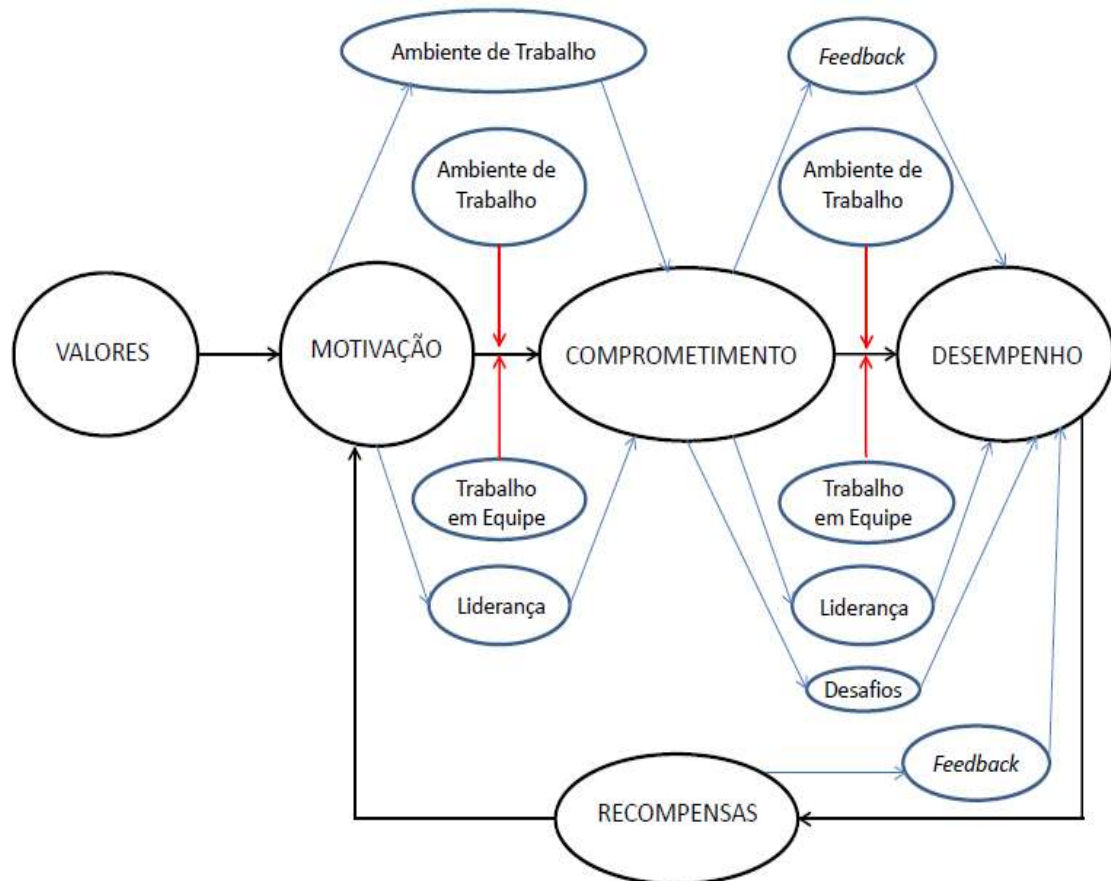


Figura 11. Nova proposta de estudos: novo modelo  
Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 12, a seguir, apresenta uma síntese do referencial usado para fundamentar a nova proposta de pesquisa.

<b>Variável</b>	<b>Mediador</b>	<b>Moderador</b>	<b>Base Teórica</b>
Motivação	Liderança Ambiente de Trabalho	Ambiente de trabalho Trabalho em Equipe	Dayaram (2010); Batista (2011); Johnstone e Manica (2011); Neto, Tanure, Santos e Lima (2012); Santhidran, Chandran e Borromeo (2013); Ribeiro e Santana (2015); Ruben e Gigliotti (2016); Solaja, Idowu e James (2016).
Comprometimento	Liderança Desafios Trabalho em Equipe	Ambiente de trabalho Trabalho em Equipe <i>Feedback</i>	Baron e Kenny (1986); Medeiros e Albuquerque (2005); Johnstone e Manica (2011); Reis Neto, Couto e Gonçalves (2011); Neto, Tanure, Santos e Lima (2012); Oliveira e Nascimento (2013); Azevedo & Carvalho, (2014); Ribeiro e Santana (2015); Ruben e Gigliotti (2016); Solaja, Idowu e James (2016); Milioni, e Diehl, (2016).
Desempenho	<i>Feedback</i>	Ambiente de trabalho Trabalho em Equipe <i>Feedback</i>	Medeiros e Albuquerque (2005); Oliveira e Nascimento (2013); Azevedo & Carvalho, (2014); Ribeiro e Santana (2015); Milioni, e Diehl (2016).

Tabela 12. Mediação do ambiente de trabalho, desafios e trabalho em equipe

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade, complexidade e as sucessivas mudanças no mercado de trabalho desafiam os gestores a conquistar indivíduos que se identificam com os valores organizacionais e que estejam motivados. Hoje, as empresas demandam não somente o desenvolvimento de ações, práticas e políticas administrativas, que estimulem o comprometimento na busca por melhores desempenhos, como também necessitam recompensar corretamente seus empregados. As percepções puderam confirmar essa lógica mercadológica, e, para tanto, indicaram alguns aspectos que a gestão de pessoas precisa examinar com atenção.

Fez-se pertinente destacar alguns aspectos considerados como contribuições. Este tipo de estudo agrega conhecimento para uma melhor compreensão do comportamento organizacional à luz das associações estabelecidas no “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”. Entende-se que a compreensão da dinâmica desse modelo contribui para o avanço da gestão de pessoas, permitindo desenvolver ações, políticas e práticas que favoreçam o trabalho com indivíduos motivados. Nesse sentido, salienta-se que os resultados obtidos alimentam, ainda mais, a discussão acerca da conveniência dos valores humanos como base para manutenção da produtividade. Observa-se que o papel da gestão, próxima e compartilhadora de informações, é igualmente essencial para a continuidade dessa cadeia produtiva.

Este estudo teve, como princípio básico, compreender a problemática dos efeitos que as ações de gestão de pessoas podem ter sobre as categorias valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas. Para tal, objetivou, especificamente, analisar a influência que cada uma das categorias exerce sobre as outras, tomando por base o modelo “Círculo Virtuoso da Vida Profissional”, analisado e validado por Theotônio, Reis e Lopes (2013); Kandler (2017); e, Castro, Reis, Ferreira e Gomes (2016). Do mesmo modo, objetivou analisar a influência das ações de gestão de pessoas sobre essas relações, e os fatores que impactam e, conseqüentemente, produzem diferentes resultados nas referidas relações.

A busca pelo entendimento dos valores de vida, comprometimento com o trabalho e com a atividade exercida, satisfação com a remuneração e recompensas, motivação no trabalho, autoavaliação de desempenho e atingimento de resultados, tudo isso norteou este trabalho qualitativo.

Para alcançar a finalidade descritivo-explicativa, um roteiro de entrevista foi preparado para entender a dinâmica das relações existentes no modelo. Toda a informação obtida foi, cuidadosamente, considerada e inserida na Tabela 53, seguindo os ensinamentos de Bardin (2006). Essa ferramenta de exame facilitou reconhecer e relacionar os objetivos específicos

com as respectivas categorias de análise, proporcionando, assim, a identificação das subcategorias e correspondente frequência. Como asseveraram Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006), a abordagem qualitativa, por meio de suas técnicas de análise e ênfase nas percepções dos indivíduos envolvidos, propicia e propiciou relevantes contribuições para o avanço do conhecimento.

Com o intuito de avaliar o alcance do roteiro e sua dinâmica, foram realizadas entrevistas somente com gestores, de algumas organizações do setor privado, averiguando a similitude do entendimento deles com o entendimento dos empregados não ocupantes de cargos de chefia. Assim se deu nas empresas Materiais e Acabamentos (MC), Banco Privado (BC) e Supermercado (SP), todas situadas na cidade de Belo Horizonte. Na empresa MC, somente foi possível verificar relações modestas de influência entre desempenho e recompensas e entre recompensas e motivação, com destaque para as recompensas não financeiras que impactaram positivamente a motivação.

Os resultados obtidos da PP, de modo geral, mostraram concordância com os dados de Kendler (2017). Os valores humanos apontam uma influência tímida sobre a motivação, difícil de ser percebida. Deduz-se que os indivíduos não têm real consciência de que seus valores pessoais e como eles impactam em seus comportamentos e decisões no dia a dia. As relações entre as categorias: motivação e comprometimento; comprometimento e desempenho; desempenho e recompensas; recompensas e motivação; e, recompensas e comprometimento foram constatadas, confirmando os achados de Kendler (2017). Influenciadores externos revelaram-se presentes, como a *liderança* e o *feedback*, qualidade no *ambiente de trabalho* e *trabalho em equipe*.

Com relação às instituições da esfera pública, todas as três participantes, localizadas em regiões diferentes de Minas Gerais, foram submetidas a entrevistas, que foram gravadas, e, ou, a questionários eletrônicos. Mais especificamente, na IE1, foram entrevistados 11 servidores, dentre gestores e não gestores, submetidos aos questionários eletrônicos compostos por perguntas abertas e respostas livres. Verificou-se fraca relação de influência dos valores sobre a motivação. Esta, por sua vez, afeta positivamente o comprometimento, principalmente quando a gestão de pessoas atenta para: *liderança*, *feedback*, *trabalho em equipe*. Dessa relação, como consequência, há indicação de impacto benéfico sobre o desempenho. As relações entre comprometimento e desempenho e entre desempenho e recompensas puderam ser verificadas. Não ficou clara a relação de influência das recompensas sobre o comprometimento. Porém, o *reconhecimento* apresentou forte influência sobre a motivação.

Na IE2, 21 servidores foram perquiridos, dentre gestores e não gestores. Nessa instituição, foram usados questionários eletrônicos compostos por perguntas abertas e respostas livres, além de instrumento de gravação de áudio. Não foi possível delinear a relação de influência entre valores e motivação. Os valores identificados mostraram equilíbrios entre eles, com leve destaque para aqueles ligados à benevolência. Foi possível reconhecer a relação de influência entre motivação e comprometimento, e entre comprometimento e desempenho. Ações e políticas de gestão de pessoas, voltadas para *reconhecimento* do trabalho prestado e do *trabalho em equipe*, podem impulsionar o comprometimento do indivíduo, de tal maneira, que o seu desempenho é elevado. Também foi possível reconhecer a relação fraca de influência do desempenho sobre recompensas, e, destas, sobre a motivação. O *reconhecimento* apareceu como meio compensatório, que impacta, consideravelmente, sobre a motivação do indivíduo em relação ao trabalho. E, no tocante a recompensas sobre comprometimento, esta relação de influência mostrou-se muito fraca.

Na IE3, foram entrevistados 11 servidores, dentre gestores e não gestores, submetidos somente aos referidos questionários eletrônicos. E, como nas outras instituições federais de ensino, não foi possível identificar a relação de influência dos valores sobre a motivação do indivíduo com o trabalho. Os valores identificados mostraram-se equilibrados, com leve destaque para aqueles ligados à benevolência. A relação de influência entre motivação e comprometimento apresentou-se positiva, principalmente quando o *trabalho em equipe*, *ambiente de trabalho* e *feedback* são privilegiados pela gestão de pessoas, para fomentar a motivação dos indivíduos. Também foram verificadas as relações de influência entre comprometimento e desempenho, e entre desempenho e recompensas. As relações de influência entre recompensas e motivação, e entre recompensas e comprometimento, mostraram-se tímidas.

Na empresa LOG, os valores relacionados à benevolência sobressaíram. A relação de influência entre valores e motivação apresentou-se tímida, ou seja, uma influência fraca que impossibilitou fazer maiores apontamentos. O mesmo ocorreu com as relações entre motivação e comprometimento, e entre comprometimento e desempenho. Por outro lado, a relação entre recompensas e motivação foi verificada, e a motivação mostrou-se bastante impactada pela recompensa *reconhecimento*. As empresas BC e SP apresentaram indícios da existência de todas as relações, de modo muito fraco. Alguns apontamentos puderam ser feitos, indo ao encontro com alguns achados nas demais organizações.

É importante frisar que os valores humanos, relacionados ao tipo motivacional benevolência, prevaleceram em todas as organizações. Todavia, as relações de influência deles sobre a motivação não ficaram tão evidentes, possivelmente porque os indivíduos não têm

real consciência de seus valores pessoais, e de como eles impactam em seus comportamentos e decisões no dia a dia. Por essa razão, é importante o conhecimento contínuo das relações entre valores humanos e comportamento organizacional, uma vez que, conhecendo os valores, é possível identificar sistemas de gestão de pessoas adequados para a realidade da organização. Da mesma forma, isso irá possibilitar o desenvolvimento e a ampliação das relações de influências do modelo pesquisado. Desse modo, a compreensão da dinâmica do “Círculo Virtuoso da Vida Profissional” permitirá, ao gestor, melhor entendimento da sua força de trabalho e um melhor gerenciamento.

Os objetivos específicos foram alcançados, uma vez que a análise qualitativa do modelo, que tomou como amostra 6 organizações, permitiu o aprofundamento do estudo quantitativo conduzido por Varda Kendler. As análises de cada categoria, e as relações entre elas, puderam ser verificadas, corroborando os estudos de Kendler (2017). Porém, evidencia-se a importância de se investigar *feedback*, *liderança*, *ambiente de trabalho* e *trabalho em equipe* e a recompensa *reconhecimento*, como influenciadores das relações examinadas.

Também é preciso debater algumas limitações que estiveram no entorno de sua execução. A primeira concerne à amostra, que foi classificada como de conveniência, como na pesquisa anterior, realizada por Kendler (2017), na cidade de Belo Horizonte. Além disso, a amostra é também do tipo aleatória e de comodidade, pois abrange organizações das esferas privada e pública do Estado de Minas Gerais. Apesar de todos os cuidados terem sido tomados para a investigação das categorias, e suas associações, as diferenças no tamanho dos grupos formados precisam ser consideradas na leitura dos resultados. Todos esses fatos limitam a possibilidade de generalização da análise.

Reconhece-se que há limitação no que tange à realização de um estudo baseado exclusivamente na fala dos sujeitos. Tanto o campo da cognição quanto o do comportamento afetivo carecem de investigações que alinhem a fala à ação, e a percepção ao que pode ser observado no dia a dia. Sugere-se, em vista disso, que novos estudos possam vir a ser feitos neste sentido, conjugando as abordagens quantitativa e qualitativa nas relações investigadas. Aconselha-se, também, o desenvolvimento de novas pesquisas com instrumentos mais aprimorados, que possam acessar os processos de compreensão dos sujeitos com maior rigor.

Revela-se interessante que as relações de influência se apresentaram semelhantes, tanto nas empresas privadas, quanto nas instituições públicas. Claro que algumas especificidades devem ser respeitadas, pois, como sabido, a lógica mercadológica do setor privado não se aplica, integralmente, no setor público. Diante do surgimento de variáveis externas ao modelo, com enorme potencial de modificar as relações, sugere-se a inclusão destes no “Círculo



Virtuoso da Vida Profissional”, a fim de refinar os entendimentos sobre as associações estabelecidas. Isso proporcionaria, assim, uma caracterização melhor das influências, e a identificação das ações, políticas e práticas de gestão de pessoas adequadas para cada realidade. Além disso, que essa nova proposta de pesquisa seja realizada, separadamente, nas esferas pública e privada para, de fato, esclarecer as similitudes ocorridas.

Propõe-se investigar de que maneira a liderança, o ambiente de trabalho de trabalho, desafios e o trabalho em equipe influenciam as relações do modelo como mediadoras. Desse modo, compreender como essa variável estabelece a existência da relação entre as variáveis independente e dependente – como um curto circuito. Ainda, investigar de que maneira a liderança, o ambiente de trabalho de trabalho, desafios, o trabalho em equipe e o *feedback* atuam como variáveis moderadoras. Dessa forma, compreender de que maneira a função moderadora dessas variáveis catalisam as relações entre as variáveis independente e dependente.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. D. S., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, (7), 19-29. Número especial.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>.
- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2016). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428115627498>.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Almeida, F. J., & Sobral, F. J. (2009). O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 101-126. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000300007&script=sci_abstract&tlng=pt). <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000300007>.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380. <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>.
- Appel-Silva, M., Wendt, G. W., & Argimon, I. I. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16(2), 351-369. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000200008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000200008&lng=pt&tlng=pt).
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. (2nd ed.), Philadelphia, PA, London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Part VI Performance and reward. In: *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (13th ed.), (pp. 331-402). New York: Kogan Page.
- Assis, L. O., & Reis, M. T., Neto, (2012). Remuneração varável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(3), 585-614.

Aworemi, J. R., Abdul-Azeez, I. A., & Durowoju, S. T. (2011). An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 227. <http://dx.doi.org/10.5539/ijef.v3n5p227>.

Azevedo, F., & Carvalho, J. M. (2014). Estilos de Liderança e Motivação-Estudo em IPSS's de VN Famalicão. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 2(1), 36-60.

Balsan, L., Bastos, A., Fossá, M., Lima, M., Lopes, L., & Costa, V. (2015). Comprometimento e entrenchamento organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235-248. <http://dx.doi.org/10.5902/198346599942>.

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.

Barros, C. M., Teodoro, J. D., & Espejo, M. M. (2012). Participação nos lucros ou resultados (PLR): perspectivas do estado da arte. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 16(3), 115-135.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116. <https://doi.org/10.2307/41165924>.

Bastos, A. V. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>.

Bastos, A. V., Siqueira, M. M., & Medeiros, C. A. (2008). Comprometimento Organizacional. In: *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.

Batista, J. M. R. (2011). A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, 13(13), 195-206.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2003). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (2a ed.). Petrópolis: Vozes.

Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Berridge, K. C., & Robinson, T. E. (2003). Parsing reward. *Trends in neurosciences*, 26(9), 507-513. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-2236\(03\)00233-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-2236(03)00233-9)

Bezerra, A. B., Bizarria, F. P., & Tassigny, M. M. (2014). Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. *RAUnP*, 6(1), 37-50. <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v6i1.496>.

Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2005). *Comportamento do consumidor* (9a ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog*, 2(3), 139-168.

Borman, W. C., & Motowild, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3).

Boyd, B. K., Haynes, K. Takacs, Hitt, M. A., Bergh, D. D., & Ketchen Jr, D. J. (2012). Contingency hypotheses in strategic management research: Use, disuse, or misuse? *Journal of Management*, 38(1), 278-313.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.

Brandão, H. P., Leite, J. B., Carbone, P. P., & Vilhena, R. D. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. São Paulo: FGV.

Caldas, R. K., & Alves, A. F. (2007). Fatores motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista do UNI-RN*, 6(1/2), 53-67.

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

Cardoso, L. R. (2006). Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21), 13-23.

Carvalho, A. V., & Nascimento, L. P. (2006). *Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento*. Qualitymark.

Carvalho, A., Neto, Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciência da Administração*, 14(32), pp. 35-49.

Carvalho, P., Alves, F. J., Peixoto, A. d., & Bastos, A. V. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: Teoria e Prática*, 13(2), 127-141. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872011000200010&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872011000200010&lng=pt&tlng=pt).

Castro, M. L., Reis, M. T., Neto, Ferreira, C. A., & Gomes, J. F. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139-1169. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2015-0132>.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Coelho, J. A., Gouveia, V. V., & Milfont, T. L. (2006). Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. *Psicologia em Estudo*, 11(1), 199-207. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722006000100023>.

Conde, Lílian Maria Ribeiro. Liderança e identidade potente: uma perspectiva para gestão compartilhada. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 30.

Copelli, F. L., & Piccinini, V. C. (2003). Sistemas de remuneração por habilidades para trabalhadores multifuncionais. *REAd: revista eletrônica de administração*, 9(32), 1-21. Recuperado de <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42699>.

Costa, I. de Sá Affonso da, Salles, D. M. Ribeiro, & Fontes, J., F<sup>o</sup> (2010). Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1429-1452. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000600008>.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2 ed.). Porto Alegre: Artmed.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

Dayaram, K. 2010. Leadership and vision: evolving strategies. *SCMS Journal of Indian Management*, 7(1), 20-28.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: reflections and future directions. In: *Handbook of self-determination research* (pp. 431-441). Rochester, NY: University of Rochester Press.

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

Demo, G., Martins, P. de Rezende, & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254. <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p237-254>.

Dias, C. J., Possamai, O., & Gonçalves, R. J. (2008). A utilização dos activos intangíveis como agentes de melhoria do desempenho organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(1), 24-32. Recuperado de

[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642008000100004&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000100004&lng=pt&tlng=pt).

Dias, C. M. Jr., Lima, M. V. A. de, & Dalmau, M. B. L. (2011). Uma contribuição ao desenvolvimento de indicadores de desempenho para ativos intangíveis organizacionais. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 11. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/4829>. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p11>.

Envall, M., Teixeira, E., Envall, V., & Dalongaro, R. (2014). Comprometimento organizacional como uma variável estratégica da gestão de pessoas: Um estudo em uma empresa gaúcha. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.

Erez, M., & Somech, A. (1996). Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group-based motivation. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1513-1537.

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>.

Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58(1), 279-297. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0347>.

Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X., & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: the moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*, 63(3), 561-593. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01181.x>.

Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum Books.

Fitzmaurice, G. M., Laird, N. M., & Ware, J. H. (2014). *Applied longitudinal analysis*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Fonseca, C. A., & Bastos, A. V. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 61-88. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572003000100004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100004&lng=pt&tlng=pt).

Fu, Y. K. (2013). High-performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41(7), pp. 1195-1208. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1195>.

Genari, D., Faccin, K., & Macke, J. (2013). Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 351-383. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000200004>.

Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Strategic remuneration and benefits package: a case study applied at the operational level of a multinational. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 268-287. <http://dx.doi.org/10.5902/19834659709>.

- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Gondin, M. G. (1996). Valores organizacionais: hierarquia dos valores do C NPq segundo a percepção dos seus servidores (Dissertação de mestrado). *Universidade de Brasília*, Brasília, DF, Brasil.
- Gouveia, V. V. (1998). La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo: Una comparación intra e intercultural (Disertación de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Coelho, J. A. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 34-59. <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000300004>.
- Gouveia, V. V., Santos, W. S., Milfont, T. L., Fischer, R., Clemente, M., & Espinosa, P. (2010). Teoría funcionalista de los valores humanos en España: Comprobación de las hipótesis de contenido y estructura. *Revista Interamericana de Psicología*, 44(2), 213-224. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28420641002>.
- Gracioli, C., Godoy, L. P., Lorenzetti, D. B., & Godoy, T. P. (2012). Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 96-120. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v9i4.778>.
- Grant, A. M., & Shin, J. (2012). Work motivation: directing, energizing, and maintaining effort (and research). In: *Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 505-519). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Guia dos Bancos Responsáveis. (n. d.). Acesso em 01 de setembro de 2017. Recuperado de: <https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/bancos/bancos/santander-brasil/>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Herzberg, F. (2003). One more time: how to motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Hipólito, J. (2002). *Sistema de recompensas: uma abordagem atual. As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Hitt, M. A., Muller, C. C., & Colella, A. (2007). *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.

Honrado, G., Pina, M., & Cesário, F. (2012). Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências. *Análise Psicológica*, 19(2), 279-298. Recuperado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0870-82312001000200006&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312001000200006&lng=pt&tlng=pt).

Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 16(4). Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552012000400005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552012000400005&lng=en&nrm=iso). <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>.

Iguisi, O. (2009). Motivation-related values across cultures. *African Journal of Business Management*, 3(4), p. 141. Recuperado de <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/998343515951>.

Jensen, D., McMullen, T., & Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for – and from – your employees*. New York: Amacon.

Johnstone, R. A., & Manica, A. (2011). Evolution of personality differences in leadership. *PNAS*, 108(20), pp. 8373-8378. Recuperado de <http://www.pnas.org/content/108/20/8373.full>. doi: 10.1073/pnas.1102191108.

Kahle, L. R., Beatty, S. E., & Homer, P. (1986). Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13(3), 405-409. <https://doi.org/10.1086/209079>.

Kamakura, W. A., & Novak, T. P. (1992). Value-system segmentation: Exploring the meaning of LOV. *Journal of Consumer Research*, 19(1), 119-132. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2489193>.

Kelidbari, H. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 463-470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.058>.

Kendler, V., Reis, M. T., Neto, Gomes, J. F. S., & Mesquita, J. M. C. (2017). The Virtuous Circle of Professional Life: A Proposition of a Model. *International Business Management*, 11(11), 1941-1952.

Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Epu.

Kuczumarski, S. S., & Kuczumarski, T. D. (1999). *Liderança baseada em valores*. São Paulo: Educator.

Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, 48(4), 50-53.



- Leite, N. R. P., & de Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*, 46(1), 19-31. <https://doi.org/10.5700/rausp0995>
- Liberman, E., Levy, Y. F., & Segal, P. (2009). Employment: Designing an Internal Organizational System for Conflict Management Based on a Needs Assessment. *J. Disp. Resol.*, 64, 62-82.
- Lima, M. A. (2009). 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-RAUnP*, 1(2), 44-60.
- Lima, T. J. (2012). *Modelos de valores de Schwartz e Gouveia: comparando conteúdo, estrutura e poder preditivo*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.
- Liou, S. R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>.
- Liu, X. P., & Wang, Z. M. (2013). Perceived risk and organizational commitment: The moderating role of organizational trust. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41(2), 229-240. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.2.229>.
- Locke, E. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429. <https://www.doi.org/10.1111/1464-0597.00023>.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://www.doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>.
- Lucena, W. G., & Marcelino, G. F. (2014). Avaliação de desempenho no ministério da ciência e tecnologia: um estudo do modelo de sink e tuttle. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 51-70. [doi:http://dx.doi.org/10.5773/rai.v11i2.987](http://dx.doi.org/10.5773/rai.v11i2.987).
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 433-453. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000300005>.

Maciel, C. de Oliveira, & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544-559.

Maciel, C. O., & Camargo, C. (2016). Social connection in organizations: the effects of local ties on job engagement and performance. *Revista de Administração*, 51(4), 377-385. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.07.005>.

Maia, K. M., Araújo, R. M. M. de, Sano, H., & Alloufa, J. M. (2013). Nova gestão pública e motivação no serviço público: a carreira de EPPGG como alternativa para as disfunções burocráticas. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 3(6), 123-154. Recuperado de [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1727/2/A\\_nova\\_gest%C3%A3o\\_p%C3%BAblica\\_e\\_a\\_motiva%C3%A7%C3%A3o\\_eppgg\\_Maia\\_et\\_al.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1727/2/A_nova_gest%C3%A3o_p%C3%BAblica_e_a_motiva%C3%A7%C3%A3o_eppgg_Maia_et_al.pdf)

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Marczyk, G., Dematteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of Research Design and Methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Marquart, A., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. da (2012). Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. *Gestão e Sociedade*, 6(13), 04-25. <http://dx.doi.org/10.21171/ges.v6i13.1289>.

Marras, J. P. (2012). *Administração da Remuneração* (2a ed.). São Paulo: Pearson Education.

Mascarenhas, S. A. (2012). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.

Matitz, Q. R., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 580-607. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000400003>.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126.

Medeiros, C. A., & Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 5(2), 35-64. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7781>.

Medeiros, C. A., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. Recuperado de

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005).  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>.

Medeiros, C., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>

Medeiros, E. D., Gouveia, V. V., Gusmão, E. É., Milfont, T. L., Fonseca, P. N., & Aquino, T. A. (2012). Teoria funcionalista dos valores humanos: evidências de sua adequação no contexto paraibano. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3). <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000300003>.

Mendes, A. M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, 6(1), 39-46. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712001000100006>.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>.

Milioni, J. F. N., & Diehl, L. (2016). Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do setor de Logística de uma empresa do ramo do varejo. *Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle*, 5(2), pp. 33-55.

Mohamed, F., Taylor, G. S., & Hassan, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: The impact of work and non-work related issues. *Journal of Managerial Issues*, 512-529. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40604556>.

Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 12, pp. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), pp. 71-83.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6).

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

Murray, B., & Gerhart, B. (1998). An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 41(1), 68-78. <https://dx.doi.org/10.2307/256898>.

Odelius, C. C., & Santos, A. R. (2009). Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. *Revista Alcance*, 15(2), 226-242. Recuperado de <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/673/545>.

O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209. <https://dx.doi.org/10.2307/256898>.

Oettingen, G., & Gollwitzer, P.M. (2010). Strategies of setting and implementing goals: Mental contrasting and implementation intentions. In: J. E. Maddux & J. P. Tangney (Eds.), *Social Psychological Foundations of Clinical Psychology* (pp.114-135). New York: Guilford Press. Recuperado de [http://www.psych.nyu.edu/oettingen/Oettingen,%20G.,%20&%20Gollwitzer,%20P.%20M.%20\(2010\).%20In%20J.%20E.%20Maddux%20&%20J.%20P.%20Tangney%20\(Eds.\).pdf](http://www.psych.nyu.edu/oettingen/Oettingen,%20G.,%20&%20Gollwitzer,%20P.%20M.%20(2010).%20In%20J.%20E.%20Maddux%20&%20J.%20P.%20Tangney%20(Eds.).pdf).

Oliveira Maciel, C. de, & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), pp. 544-559.

Oliveira, M. A. (2011). *Comportamento organizacional para a gestão de pessoas - como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva.

Oliveira, M. J., Cabral, A. C., dos Santos, S. M., Pessoa, M. N., & Roldan, V. P. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 72. <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p72-101>.

O'Neal, S. (1992). R 2: The Reward and Recognition Phenomenon. *Compensation & Benefits Review*, 24(6), 48-52. <https://doi.org/10.1177/088636879202400610>.

Oyadomari, J. C., Cesar, A. M., Souza, E. F., & de Oliveira, M. A. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista Contemporanea de Contabilidade*, 6(12), 53-74. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2009v6n12p53>.

Paiva, K. C., Torres, A. D., & Luz, T. R. (2014). Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com vigilantes de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância privada de Belo Horizonte. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 4(2), 96-130. Recuperado de <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/16518>.

Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145-152. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006>.

Porto, J. B., & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 63-70. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722007000100008>.

Prado, P. H. Muller, Korelo, J. C., & Silva, D. Mantovani Lucena da (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4).

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471. <https://dx.doi.org/10.5465/AMR.1987.4306561>.

Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.

Reis, M. T., Neto, Couto, J. H., & Gonçalves, C. A. (2011). As limitações dos sistemas de metas. *Revista de Ciências da Administração*, 13(29), 112-132. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n29p112>.

Reis, M. T., Neto, Kilimnik, Z. M., Melo, E. C., & Theotônio, K. S. (2012). Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 6(3), 18-35. Recuperado de <http://faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/474/252>.

Renko, A. S., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9354-3>.

Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>.

Ribeiro, J. G., & Honório, L. C. (2014). Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma instituição de ensino superior. *Revista Organizações em Contexto*, 10(30), 173-204. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p173-204>.

Ribeiro, L. A., & Santana, L. D. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Rev Iniciação Cient*, 2(2), 75-96.

Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? *Revista de Administração de Empresas*, 46(SPE), 23-34. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000500002>.

Rodrigues, W. A., Reis, M. T., Neto, & Gonçalves, C. F. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-274. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>.

Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and social psychology review*, 255-277. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4).

Rokeach, M., & Regan, J. F. (1980). The role of values in the counseling situation. *The Personnel and Guidance Journal*, 58(9), 576-582. <https://dx.doi.org/10.1002/j.2164-4918.1980.tb00454.x>.

Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), pp. 467–479.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://dx.doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). The darker and brighter sides of human existence: basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, Mahwah, 11(4), 319-338. [http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_03](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03).

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: an organismic dialectical perspective. In: *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: an overview of self-determination theory. In: *Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 85-107). Oxford, UK: Oxford University Press.

Saetang, J., Sulumnad, K., Thampitak, P., & Sungkaew, T. (2010). Factors Affecting Perceived Job Performance among Staff: A Case Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 33-45. Recuperado de <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/jbse/article/download/1311/1322>.

Sampaio, J. R. (2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração - RAUSP*, 44(1), 5-16.

Sampiere, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5a ed. Porto Alegre: Penso. p.1-213.

Sant'anna, Anderson de Souza (2008). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *RAE -Eletrônica*, 7(1).

Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), pp. 348-363.

Santos, M. do Socorro Camilo dos, Andrade, A. Filgueira de, Sousa, A. Sombra, & Moreira, I. Oliveira (2016). Comportamento organizacional: um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de materiais de construções/comportamento organization: a study on the organizational commitment in a company of building material. *RAUnP*, 8(2), 20-33. Recuperado de <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/viewFile/1035/854>. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v8i2.1035>.

Santos, W. S., Guerra, V. M., Coelho, J. A., Gouveia, V. V., & Souza, L. E. (2012). A influência dos valores humanos no compromisso religioso. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(3), 285-292. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722012000300004>.

Schwartz, S. H. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>.
- Schwartz, S. H. (2006a). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2), 137-182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>.
- Schwartz, S. H. (2006b). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>.
- Schwartz, S. H., Vecchione, M., Fischer, R., Davidov, E., Cieciuch, J., Beierlein, C., . . . Verkasalo, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663. <https://doi.org/10.1037/a0029393>.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>.
- Senol, F. (2011). The effect of job security on the perception of external motivational tools: a study in hotel businesses. *Journal of Economic and Social Studies*, 1(2), 33. DOI: 10.14706/JECOSS11122.
- Serra, F. A., & Ferreira, M. A. (2014). O título, Resumo e Palavras-Chave dos Artigos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(4), 1-7. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331237822001>.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: it's both what you pursue and why you pursue it. *Pers Soc Psychol Bull*, 30(4), 475-486. <https://doi.org/10.1177/0146167203261883>.
- Simpson, L. (2005). *What is the purpose for your life? A sequel to a humanist perspective Abraham Maslow's purpose for your life*. In *Essays in the Philosophy of Humanism*. Washington: American Humanist Association. Recuperado de <http://www.essaysinhumanism.org/05simpson.pdf>
- Siqueira, M. M. (2008). Comprometimento organizacional. In: M. M. Siqueira, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Sol, A. S. (2012). Influências no esforço de vendas: um estudo no mercado de impressoras de grandes formatos. (Dissertação de Mestrado). Curso de Mestrado em Administração da Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Solaja, M., Idowu, E., & James, E. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.
- Souza, E. M. (2014). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional*. Vitória, ES: EDUFES.
- Steel, P., & Konig, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 889-913. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.22527462>.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387. <http://dx.doi.org/10.2307/20159049>.
- Stephens, R. D., Dawley, D. D., & Stephens, D. B. (2004). Commitment on the board: A model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance. *Journal of Managerial Issues*, 485-504. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40604465>.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Sutanto, E. M. (1999). The relationship between employee commitment and job performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 1(1), 47-56. Recuperado de <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/viewFile/15592/15584>.
- Tamayo, A. (2007a). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia*, 23, 17-24. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722007000500004>.
- Tamayo, A. (2007b). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 23(SPC), 7-15. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722007000500003>.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>.
- Theotônio, K. S. (2014). *Valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas: um estudo com profissionais de baixa renda*. (Dissertação de Mestrado), Curso de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Theotônio, K. S., Reis, M. T., & Lopes, S. A. (2013). A Remuneração No Brasil: Uma Análise Segundo Os Aspectos Legais. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD]*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil,, 37.
- Tinoco, J. E., Assêncio, E. W., João, B. D., & Claro, J. A. (2011). Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6(2). Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufjr/article/view/1209>.



- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 29(2), 248-257. <https://doi.org/10.1111/scs.12155>.
- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41(3), 443-452.
- Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.004>.
- Vazquez, A. C., Oltramari, A. P., Tonon, L., & Garay, A. B. (2013). Desempenho e carreira: um panorama da produção acadêmica no período de 2000 a 2008 na administração brasileira. *Desenvolve – Revista de Gestão do Unilasalle*, 2(1), 1-22. Recuperado de <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1042>. <http://dx.doi.org/10.18316/1042>.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wood, T. J., & Picarelli, V. F. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(1), 31-46.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Descrição das subfunções valorativas de Gouveia

SUBFUNÇÕES VALORATIVAS	MOTIVADORES E ORIENTAÇÕES	VALORES BÁSICOS E SUAS DESCRIÇÕES
EXPERIMENTAÇÃO	MOTIVADOR HUMANITÁRIO E ORIENTAÇÃO, PESSOAL	<b>EMOÇÃO.</b> Desfrutar, desafiando o perigo; buscar aventuras. <b>PRAZER.</b> Desfrutar a vida; satisfazer todos os seus desejos. <b>SEXUALIDADE.</b> Ter relações sexuais; obter prazer sexual.
REALIZAÇÃO	MOTIVADOR MATERIALÍSTICO E ORIENTAÇÃO PESSOAL	<b>PODER.</b> Ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe. <b>PRESTÍGIO.</b> Saber que muita gente o conhece e admira; quando velho, receber uma homenagem por suas contribuições. <b>ÊXITO.</b> Obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz.
EXISTÊNCIA	MOTIVADOR MATERIALÍSTICO E ORIENTAÇÃO CENTRAL	<b>SAÚDE.</b> Preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo. <b>ESTABILIDADE PESSOAL.</b> Ter certeza de que amanhã terá tudo o que tem hoje; ter uma vida organizada e planejada. <b>SOBREVIVÊNCIA.</b> 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	<b>BELEZA.</b> Ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a museus ou exposições onde possa ver coisas belas. <b>CONHECIMENTO.</b> Procurar notícias atualizadas sobre assuntos pouco conhecidos; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo. <b>MATURIDADE.</b> Sentir que conseguiu alcançar seus objetivos na vida; desenvolver todas as suas capacidades.
INTERACIONAL	MOTIVADOR HUMANITÁRIO E ORIENTAÇÃO SOCIAL	<b>AFETIVIDADE.</b> Ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos. <b>CONVIVÊNCIA.</b> Conviver diariamente com os vizinhos; fazer parte de algum grupo, como: social, religioso, esportivo, entre outros. <b>APOIO SOCIAL.</b> Obter ajuda quando necessitar; sentir que não está só no mundo.
NORMATIVA	MOTIVADOR MATERIALÍSTICO E ORIENTAÇÃO SOCIAL	<b>OBEDIÊNCIA.</b> Cumprir seus deveres e obrigações do dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos. <b>RELIGIOSIDADE.</b> Crer em Deus como o salvador da humanidade; cumprir a vontade de Deus. <b>TRADIÇÃO.</b> Seguir as normas sociais de seu país; respeitar as tradições de sua sociedade.

Tabela 13. Subfunções dos valores, motivadores/tipos de orientação, valores indicadores de Gouveia (1998)

Nota. Fonte: Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Coelho, J. A. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 42-43.

### Apêndice B – Definição das categorias

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>KAMA KURA E NOVAK (1992)</b>	- Os valores são determinantes das atitudes e dos comportamentos, pois são mais estáveis e ocupam posição mais central em relação a atitudes.
<b>SCHWARTZ (2006; 2012)</b>	- A natureza subjetiva de valores distingue-os de conceitos como normas e atitudes (ações específicas, objetos ou situações). - Orientam a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e servem como padrões ou critérios e, ainda, são alinhados por ordem de importância em relação ao outro. - São crenças ligadas às emoções, e reportam-se a metas desejáveis que as pessoas se esforçam para conquistar. Portanto, é uma construção motivacional. - Os valores são bases para as atitudes e avaliações (julgamentos positivos ou negativos), pois servem de guias internalizados que definem comportamentos particulares como socialmente adequados.

Tabela 14. Definições de valores humanos

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>LOCKE (2000) LOCKE E LATHAM (2002)</b>	- Os quatro conceitos-chave, que representam a motivação: necessidades, valores, emoções e objetivos/intenções. A palavra “motivo” conjuga valores e emoções, e representa o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor. - O desempenho está relacionado de forma direta aos objetivos e metas conscientes dos indivíduos aplicados na realização da tarefa. Assim, estabelece-se a perspectiva de que as metas atribuídas aos empregados ou selecionadas por eles próprios irão exercer influência direta sobre seu esforço e seu desempenho.
<b>MEYER, BECKER E VANDENBERGHE (2004)</b>	- O comprometimento é um dos componentes da motivação.
<b>CAMARA (2006)</b>	- As recompensas, valorizadas pelos indivíduos, têm impacto na motivação para atuarem de determinada forma ou em determinado sentido. As pessoas atuarão da forma que entendam que as levarão a receber recompensas a que atribuem valor.

Tabela 15. Definições de motivação

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>ALLEN; MEYER (1990)</b>	- Os antecedentes do comprometimento constituem os fatores que permitem caracterizá-lo. Para cada componente do comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – é provável que exista um antecedente distinto. - É importante que os gestores examinem os antecedentes do comprometimento para conduzirem esse processo de forma mais eficaz e estimular o desenvolvimento do perfil de comprometimento desejado.
<b>MOWDAY (1998)</b>	- Os empregados comprometidos podem beneficiar a performance da empresa, incrementando os índices de desempenho e reduzindo o índice de rotatividade e absenteísmo.
<b>MEDEIROS (2005)</b>	- Altos níveis de comprometimento por si só geram altos níveis de desempenho.
<b>MACIEL E CAMARGO (2011)</b>	- Atualmente, mesmo com a possível influência de outros fatores sobre o desempenho, como a remuneração e a satisfação, o comprometimento é encarado como um significativo fator capaz de proporcionar melhoria real no desempenho de indivíduos.

Tabela 16. Definições de comprometimento e desempenho

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>O'DRISCOLL E RANDALL (1999)</b>	- As recompensas financeiras apresentam forte relação com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional, embora cada componente do comprometimento seja influenciado de forma distinta.

AUTOR	DEFINIÇÃO
<b>CAMARA (2006)</b>	<p>- Um sistema de recompensas permite que a organização atraia e retenha talentos, sirva como fonte de motivação, aprimore a produtividade e contribua para a cultura ou o clima da empresa.</p> <p>- Um sistema de recompensas representa o conjunto de instrumentos coesos e alinhados com a estratégia empresarial, de caráter material e imaterial, que compõem a contrapartida da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional, e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. Representa, pois, uma proposta estruturada da organização para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.</p>
<b>COSTA; SALLES; FONTES (2010)</b>	<p>- A motivação das pessoas no trabalho é o alicerce para a elaboração dos sistemas de recompensas que devem direcionar ações gerenciais para a aplicação dos melhores incentivos e, portanto, para a obtenção da maior produtividade. Os significados desses incentivos variam de pessoa para pessoa e não se deve generalizar, pois as bases motivacionais dos indivíduos são diferentes, além de dependerem de fatores intrínsecos e extrínsecos.</p> <p>- Evidenciam a motivação das pessoas com alicerce para a construção de um sistema de recompensas que direcione as ações administrativas para a aplicação dos melhores incentivos.</p>

Tabela 17. Definições de remuneração e recompensas

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice C – Indicadores, categorias e base teórica

CATEGORIAS	INDICADORES	BASE TEÓRICA/AUTORES
Valor	<b>HUMANITÁRIO/IDEALISTA:</b> - Hedonismo/Harmonia Interna; - Afeição/Afiliação/Apego Familiar/ Benevolência; - Autodireção/Desafio.	Rokeach e Regan (1980); Kamura e Novak (1992); Schwartz (1992); Gouveia (1998); Steel e Konic (2006)
	<b>MATERIALISTA/PRAGMÁTICO:</b> - Racionalidade/Pragmatismo; - Materialismo.	
	<b>RELIGIOSIDADE/OBEDIÊNCIA:</b> - Racionalidade/Obediência.	
Comprometimento	Afetivo	Allen e Meyer (1990); Bastos (1993); Randall (1987); Meyer e Allen (1997); Randall e O'Driscoll (1997); Mowday (1998); O'Driscoll e Randall (1999); Mohamed, Taylor e Hassan (2006); Liou (2008)
	Instrumental	
	Normativo	
	Profissão	
(Satisfação com a) Recompensa	Monetária	Câmara (2006); Jensen, McMullen e Stark (2007)
	Não Monetária	
Motivação	Para o trabalho	Vroom (1964); Deci e Ryan (2000); Locke (2000); Locke e Latham (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steel e Konic (2006); Armstrong (2007)
(Autopercepção) De- sempenho	Alcance Metas	Reis <i>et al.</i> (2012)
	Reclamações/ Conflitos	
	Promoções e Aumento	
	Autopercepção desempenho	

Tabela 18. Indicadores, categorias e base teórica

Notas. Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice D – Empresa PP: categoria, subcategoria, frequência, percepções

Valores	Tipo Motivacional		Questões
<b>Humanitários / Idealistas</b>	Hedonismo/Harmonia Interna	Predominância	Ser mais feliz, estar em paz com as pessoas e ser mais respeitado.
	Afeição/Afiliação/Apego Familiar/Benevolência	Predominância	Ser mais educado, fazer o bem e dedicar-se mais à família.
	<u>Autodireção/Desafio</u>	Predominância	Aprender mais.

Tabela 19. Comparativo: dados quantitativos (PP)

Nota. Fonte: Kendler *et al.* (2017). The Virtuous Circle of Professional Life: A Proposition of a Model. *International Business Management*, 11(11), 1941-1952.

Referencial Locke (2000)	Empregado empresa PP
As necessidades comportam os requisitos essenciais para a saúde física e psicológica dos indivíduos.	“Quando há motivação o ânimo é outro, a autoestima também, <i>né</i> , fica elevada” (E2). “Eu acho que eu acabo entregando mais” (E4). “Eu faço muito mais, eu fico muito mais proposta a encarar desafios, eu sinto que eu posso ir além do ponto que eu já cheguei, é isso”. (E5).
Os valores são todas as ações direcionadas a conquistar ou manter as aspirações, de acordo com o que as pessoas julgam como importante e benéfico; as emoções determinam o modo como os indivíduos vivenciam estes valores.	“Se eu percebo que a empresa ela é transparente, se ela mostra ser uma empresa correta, eu percebo que ela <i>tá</i> muito <i>linkada</i> com os meus valores então eu percebo que é uma empresa que eu quero continuar trabalhando. Então, se eu vejo ela fazendo uma coisa errada e isso não aparecendo lá fora ou fazendo alguma coisa por debaixo dos panos, aí já não está relacionado aos meus valores e acaba que eu tenho que procurar um outro lugar <i>prá</i> trabalhar”. (E1).
Os objetivos e intenções se relacionam aos valores por um objeto delimitado e intenção de uma ação. O motivo une os valores e as emoções, representando o desejo de alcançar determinado objetivo ou valor.	“ <i>Para</i> mim, motivação é ter coisas a fazer e coisas novas, diferentes a serem feitas, então aquilo que é mais rotineiro eu acho que é menos motivador do que aquilo que é inovador”. (E3).

Tabela 20. Elementos relacionados aos conceitos de Locke (2000) (PP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategorias Motivacionais	O que motiva todos os funcionários da empresa?
Liderança	<b>E1:</b> “Eu percebo que algumas pessoas comentam comigo que estão bem desmotivadas por questão de ter uma outra liderança diferente da minha, a forma de trabalho de uma pessoa diferente da outra isso desmotiva, algumas pessoas aqui dentro eu sinto que estão precisando de um apoio [...]”.
Ambiente de trabalho	<b>E2:</b> “Eu acredito que o ambiente é um fator primordial porque quando você não tem um ambiente <i>prá</i> trabalhar. Aí já gera essa insatisfação, você fica desmotivado, eu acho que o principal é o ambiente e depois você começa a analisar as outras coisas que são essa questão da valorização do seu trabalho, <i>né</i> [...]”.
Ambiente de trabalho	<b>E3:</b> “[...] eu acho que o ambiente em que eles estão, os clientes, quando eles atendem e questão salarial também uma coisa que motiva bastante”.
Ambiente de trabalho Valorização do empregado	<b>E2:</b> “Eu acredito que o ambiente é um fator primordial porque quando você não tem um ambiente <i>prá</i> trabalhar aí já gera essa insatisfação, você fica desmotivado, eu acho que o principal é o ambiente e depois você começa a analisar as outras coisas que são essa questão da valorização do seu trabalho, <i>né</i> , se você <i>tá</i> sendo valorizado, a valorização é o enxergar no funcionário ‘olha aquele funcionário ele é importante, aquele funcionário ele desempenha um papel importante aqui, a presença dele aqui <i>prá</i> gente é importante’, <i>né</i> , ele consegue desempenhar aquilo que a gente objetiva, ele consegue desempenhar e atender as nossas expectativas, e isso de uma certa forma é uma valorização”.
Ambiente de trabalho Normas / Salário	<b>E6:</b> “Olha, eu acho que existem vários fatores, eu acho que é o ambiente do trabalho, eu acho que é o salário, eu acho que é a questão de as vezes as normas elas não são positivas e eu acho que tem que ter essa flexibilidade com relação as normas internas e isso é muito importante principalmente na área que é a nossa área, eu acho que são essas coisas”.
Desafio	<b>E4:</b> “[...] Eu acho que são os desafios novos, porque querendo ou não tem as coisas rotineiras, mas em paralelo tem muita coisa que a gente acaba aprendendo a fazer no dia a dia, são sempre pedidos novos dos clientes, então eu acho que esses novos desafios, e o desafio de sempre criar algo novo até para um mesmo assunto, acho que motiva as pessoas aqui”.

Tabela 21. Elementos externos que podem influenciar a motivação (PP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<b>E1</b>	<p>“[...] é você saber o seu trabalho e entrega-lo de maneira eficiente”.</p> <p>“[...] você ter o seu trabalho, você saber exatamente o que é o seu trabalho e você realizar da forma coerente, eficiente, isso <i>prá</i> mim é o comprometimento. Você saber que você tem entregas e realizar essas entregas dentro dos prazos previstos também isso é uma forma de comprometimento”.</p> <p>“[...] você pode ser uma pessoa extremamente comprometida, mas você pode estar desmotivada”.</p> <p>“Eu sentir que eu sou importante, eu sentir que se eu sair eu vou causar um baque tá muito relacionado a minha motivação, é o meu cliente falando comigo, é a minha liderança falando comigo, da minha importância”.</p>
<b>E2</b>	<p>“O comprometimento é quando você se doa a empresa ao ponto de achar que aquela empresa é sua”.</p> <p>“[...] comprometimento é a realização do trabalho que te leva numa realização pessoal. Você realiza aquele trabalho, é visto, seu trabalho é visto [...]”.</p>
<b>E3</b>	“Um que a gente tem um contrato acima de tudo, então se eu não me comprometo esse contrato pode ser rompido a qualquer momento e nas empresas que eu passei, e a empresa que eu estou atualmente, eu gosto do trabalho que eu faço. Isso eu acho que é o ponto principal, eu escolhi fazer isso e <i>tô</i> fazendo o que eu gosto de ser feito e por isso eu faço da melhor maneira possível, eu tento fazer bem”.
<b>E5</b>	“Bom, o estar comprometido eu acho que é, de certa forma, uma obrigação do funcionário, eu entendo que tem tanta gente precisando de emprego lá fora, então, você estar comprometido é o mínimo que você pode fazer, <i>né</i> , <i>prá</i> merecer o emprego que você tem”.

Tabela 22. Compreensão do comprometimento (PP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Componente do comprometimento	Vínculo organizacional
Afetivo	<b>E2:</b> “Você se sente parte daquele trabalho, você se sente parte daquela empresa [...]”.
	<b>E3:</b> “[...] eu gosto do trabalho que eu faço, isso eu acho que é o ponto principal, eu escolhi fazer isso e tô fazendo o que eu gosto de ser feito e por isso eu faço da melhor maneira possível, eu tento fazer bem”.
	<b>E4:</b> “Porque é uma coisa que eu acredito [...]”. “[...] eu gosto do trabalho que eu faço, isso eu acho que é o ponto principal [...]”.
Normativo	<b>E3:</b> “Um que a gente tem um contrato acima de tudo [...]”.
	<b>E5:</b> “Bom, o estar comprometido eu acho que é de certa forma uma obrigação do funcionário [...]”.
	<b>E7:</b> “Bom, eu acho que a gente se compromete pelo trabalho primeiro porque as pessoas estão quando você é contratado <i>prá</i> executar uma função, a pessoa <i>tá</i> te contratando porque ela acha que você é capaz de fazer aquilo então eu me comprometo não <i>prá</i> mostrar pro outro do que eu sou capaz [...]”.

Tabela 23. Tipos de comprometimento identificados (PP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Influenciadores Externos	Influenciadores do Comprometimento e Desempenho
Salário (Recompensas)	<b>E6:</b> “Primeiro eu sou recompensada por isso, eu sou reconhecida por isso através de um salário, então se eu recebo um salário eu tenho um comprometimento de honrar esse salário então eu vou fazer da melhor forma possível [...]”.
Desafios	<b>E1:</b> “Eu acho que eu sinto que o meu comprometimento tá muito relacionado aos trabalhos exigidos, são trabalhos desafiadores eu sinto que o meu comprometimento é maior porque eu vou ter um aprendizado maior ali dentro”.
	<b>E5:</b> “Sempre buscando mais desafio [...]”.
	<b>E6:</b> “Eu acho que depende também dos desafios [...]”. “[...] depende do quê que te propõe, qual que é o desafio que você recebe”.
Trabalho em equipe	<b>E7:</b> “[...] mas como a gente sempre trabalha em equipe, <i>prá</i> trazer o resultado sempre positivo, é claro que às vezes isso não acontece, mas na maioria das vezes isso é possível de ser feito”.

Tabela 24. Influenciadores externos do comprometimento e do desempenho (PP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Entrevistado	Percepção
<b>E1</b>	“[...] você ter o seu trabalho, você saber exatamente o que é o seu trabalho e você realizar da forma coerente, eficiente, isso <i>prá</i> mim é o comprometimento. Você saber que você tem entregas e realizar essas entregas dentro dos prazos previstos também isso é uma forma de comprometimento”.
<b>E2</b>	“Comprometimento é a realização do trabalho que te leva numa realização pessoal. Você realiza aquele trabalho, é visto, seu trabalho é visto [...]”.
<b>E3</b>	“Eu gosto do trabalho que eu faço, isso eu acho que é o ponto principal, eu escolhi fazer isso e tô fazendo o que eu gosto de ser feito e por isso eu faço da melhor maneira possível, eu tento fazer bem”.
<b>E4</b>	“Porque é uma coisa que eu acredito, <i>né</i> , assim eu sempre me dediquei muito a escrever bem e quando você entra em um ambiente de trabalho que você encontra paz <i>prá</i> criar, você encontra o porquê criar e que as pessoas elas estão falando do mesmo jeito que você, elas estão caminhando <i>prá</i> mesma direção, eu acho que aí o comprometimento [...]”.
<b>E5</b>	“Sempre buscando mais desafio, então, se eu cheguei até um ponto eu vejo aonde o ponto que eu cheguei pode atuar e se eu posso desenvolver mais dentro daquilo, se existe alguma pergunta que ainda não foi feita que eu posso ajudar responder, acho que é isso”.

Tabela 25. Percepções da relação entre comprometimento e desempenho (PP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.



Subcategoria	Frequência	Percepção
Reconhecimento	4	<p><b>E1:</b> “As financeiras eu acho que a gente precisa, elas são cumpridas dentro, eu entrei, e elas são cumpridas diante do que eu entrei; mas, o que eu vejo acontecendo, muitas vezes, aqui na empresa, é que uma pessoa ela só é reconhecida na hora que ela vai receber uma proposta de fora [...]”.</p> <p><b>E2:</b> “O que afeta o meu desempenho é a falta de talvez reconhecimento, é a falta de reconhecimento e insatisfação com a organização [...]”.</p> <p><b>E5:</b> “Em algumas vezes sim. Nem sempre a remuneração é tudo. Como seria? Eu gosto muito do que eu faço, é óbvio que ser bem remunerado é muito bom, mas às vezes você ter o seu trabalho reconhecido e você poder deixar um legado é mais importante do que você ter uma remuneração mais alta [...]”.</p>
Comprometimento	3	<p><b>E6:</b> “Então, assim, eu acho que eu tenho um bom desempenho é porque, o que vem parar na minha mão, eu consigo desenvolver da melhor maneira possível”.</p>
<i>Feedback</i>	3	<p><b>E3:</b> “Enquanto eu recebo bons feedbacks eu acredito que o meu desempenho tenha sido bom porque isso não depende só de mim né, depende de diversas pessoas que estão ao redor, e se essas pessoas aprovam, creio que o desempenho é bom”.</p>
Recompensas financeiras / Plano de Carreira	2	<p><b>E1:</b> “Pessoas que realizam a mesma função ganham diferente, têm benefícios diferentes, isso é uma insatisfação de a maioria das pessoas daqui dentro”.</p>
Motivação	2	<p><b>E5:</b> “Bom, a recompensa financeira ela é importante <i>né</i>, ela é meio que o ponto em que você chega <i>prá</i> realizar alguns objetivos pessoais e as recompensas não financeiras são talvez um pouco mais importantes porque ... te motiva? Me motivam. Eu gosto da ideia de que eu vou deixar um legado, que eu passei por ali e que eu <i>tô</i> deixando algo importante <i>prá</i> empresa”.</p>
Liderança	1	<p><b>E4:</b> “Tá realmente ligado à liderança, porque tem líderes que acabam se mantendo mais afastados do processo e tal [...]”.</p>
Trabalho em Equipe	1	<p><b>E7:</b> “Às vezes, sim; e às vezes, não. <b>Como ocorre?</b> Eu acho que assim, você sempre está comprometido com o trabalho 100% só que às vezes o desempenho não depende só de você; então, isso compromete o trabalho, <i>né</i>, lá na frente você pode ter um trabalho bom ou um trabalho ruim porque é um comprometimento de uma equipe e eu não trabalho sozinha, eu trabalho em equipe [...]”.</p>

Tabela 26. Elementos influenciadores positivos e negativos do desempenho (PP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

### Apêndice E – Instituição IE1: categoria, subcategoria, frequência, percepções

Tipo Motivacional	Subcategoria	Frequência	Ordem / Hierarquia	Frequência
Benevolência	Honestidade	3	Não existe ordem / hierarquia	8
	Prestativo	2		
	Ética	2		
Universalismo	Respeito ao meio ambiente	2		
Autodireção	Criatividade	2		
	Responsabilidade	2		
Hedonismo	Respeito	2	Existe uma ordem / hierarquia	2
	Companheirismo Colocar-se no lugar do outro	2		

Tabela 27. Valores para a vida e o desenvolvimento do trabalho (IE1)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
A produtividade diminui	5	<b>E6:</b> “Procuro não deixar fatores externos prejudicarem o meu desempenho, mas quando o profissional está desmotivado, a produtividade normalmente diminui”. <b>E7:</b> “Enrolo e deixo o tempo passar. O resultado é ruim, pois os trabalhos não desenvolvem”.
Cooperação no trabalho	5	<b>E3:</b> “Motivado: sempre disposto a ajudar mesmo em outras atividades que fogem ao setor de trabalho. Desmotivado: sem ânimo para fazer qualquer coisa que fuja das atribuições específicas do meu cargo”. <b>E8:</b> “Quando motivado, tenho mais iniciativa estou sempre disponível”.
Ir além das próprias atividades	4	<b>E3:</b> “Motivado: Sempre disposto a ajudar mesmo em outras atividades que fogem ao setor de trabalho”.
Procurar entregar o trabalho mesmo assim	3	<b>E1:</b> “Mesmo desmotivado procuro entregar tudo que me fora solicitado. Talvez não realize o trabalho com o mesmo brilho e alegria, situações inerentes à motivação, mas a tarefa será realizada”.
Não cooperação	2	<b>E11:</b> “O comportamento quando se está motivado é o de pró-atividade e generosidade e o comportamento quando se está desmotivado é o de inércia”.
Isolamento	2	<b>E1:</b> “Crer que o meu trabalho influencia para o bem a vida das demais pessoas. Quando estou desmotivado, falo menos e me mantenho mais isolado”.
Dispersão	2	<b>E2:</b> “Fico dispersa e o trabalho não rende”.

Tabela 28. Indicadores do comportamento motivado e desmotivado (IE1)

Fonte: Elaborado pela autora.

<b>Subcategoria</b>	<b>Percepção</b>
Reconhecimento Valorização	<b>E3:</b> “Reconhecimento e valorização. Ações por parte da gestão que enalteçam o trabalho prestado”.
Colaboração (trabalho em equipe)	<b>E1:</b> “Reconhecimento e colaboração. Gosto de reconhecido pelos pares, quando desenvolvo bem as atividades e, prefiro ainda mais, ambientes colaborativos em que as parcerias estabelecidas nos faz avançar pessoalmente e coletivamente”. <b>E7:</b> “Trabalho em equipe. O engajamento de todos”.
Liderança	<b>E4:</b> “Em primeiro lugar, a liderança. Você trabalhar com "chefes" de que gosta ou admira aumenta suas chances de um desempenho melhor, porque você trabalha mais motivado. Outro ponto importante é a estrutura: um bom computador, bons programas, luminosidade e ventilação, ou seja, condições boas de trabalho podem aumentar o desempenho. Por fim, e talvez o mais importante é gostar do trabalho ou tentar fazer o que gosta. Nesse sentido, vejo o desafio como importante. Infelizmente hoje no IE1 não há desafios, só trabalho rotineiro/operacional”. <b>E6:</b> “Orientação adequada das chefias hierárquicas com relação a procedimentos e processos - ação que garante e aumenta a confiabilidade na execução. <i>Feedback</i> de ações implementadas - permite avaliar e atuar nas ações que precisam de correções e fortalecer as que estão dando certo. Política adequada de remuneração e reconhecimento”.
Condições de trabalho	<b>E2:</b> “Os colegas de trabalho e o ambiente serem agradáveis”. <b>E5:</b> “Tranquilidade no ambiente de trabalho. Liberdade para expressar opiniões e discutir”.
Motivação pessoal	<b>E9:</b> “Motivação pessoal. Quando estou interessado em realizar algo que pode me trazer um benefício pessoal ou o conhecimento daquela tarefa. O ser humano deve trabalhar coletivamente, mas buscando uma realização pessoal. Dessa forma, é possível ver desempenhos melhores no trabalho”.
Capacitação	<b>E11:</b> “A minha capacitação, o ambiente de trabalho e a minha motivação”.
Relações externas ao trabalho	<b>E5:</b> “Sim. Quando algo fora do trabalho não vai bem, isso interfere no meu rendimento, não a ponto de furtar de minhas responsabilidades, mas desviar o pensamento dos problemas é muito difícil”.

Tabela 29. Influenciadores positivos do desempenho (IE1)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percepção</b>
Falta de colaboração no ambiente de trabalho (trabalho em equipe)	5	<b>E1:</b> “Ambiente de brigas, individualismo extremo, falta de reconhecimento e uma carreira pouco promissora”. <b>E2:</b> “Os colegas de trabalho e o ambiente serem desagradáveis”. <b>E3:</b> “Perseguição e desvalorização no trabalho. Ações que coíbam ou desmereçam o desempenho do trabalho”. <b>E5:</b> “Ambiente de trabalho tumultuado. Interrupções constantes”.
Falta de condição de trabalho	4	<b>E10:</b> “Aspectos ambientais/espço físico. Trabalho que depende de concentração demanda ambientes adequados”. <b>E11:</b> “Desmotivação causada por ambientes de trabalho ruim”.
Falta de reconhecimento	3	<b>E6:</b> “Falta de critérios justos para promoção. Falta de reconhecimento da chefia. Falta de apoio e de estrutura. Falta de <i>feedback</i> ”.
Falta de liderança	2	<b>E10:</b> “Motivação pessoal, associada a uma liderança coerente e que tenha boa condução da equipe”.

Tabela 30. Influenciadores negativos do desempenho (IE1)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice F – Instituição IE2: categoria, subcategoria, frequência, percepções

Tipo Motivacional	Subcategoria	Frequência	Ordem / Hierarquia
Benevolência / Família	Honestidade, família, fazer o bem.	27	Não há hierarquia ente os valores.
Universalismo	Tolerância, justiça social, igualdade, meio ambiente.	18	
Autodireção	Liberdade, curiosidade, aprender mais	16	
Hedonismo	Prazer em apreciar a vida, ser mais respeitado.	14	
Racionalidade	Segurança, pensar mais.	12	
Religiosidade	Obediência, fé.	10	

Tabela 31. Valores para a vida e o desenvolvimento do trabalho (IE2)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Equipe de trabalho	6	<b>E12:</b> “melhores condições de trabalho, equipe disposta, capacitação”. <b>E17:</b> “Os fatores que influenciam no meu desempenho são a organização do ambiente de trabalho e a maneira como as informações sobre o trabalho são compartilhadas entre os membros da equipe, o que facilita a realização das atividades”. <b>E19:</b> “A motivação das pessoas que estão envolvidas na atividade”.
Condições de trabalho	4	<b>E14:</b> “Boa equipe de trabalho - trabalhar com pessoas comprometidas, educadas com senso de humor e confiáveis; Dinheiro - gratificações, aumento na remuneração e bonificações; Condições físicas de trabalho - ambiente confortável, limpo e climatizado; Ferramentas de trabalho - softwares, sistemas e equipamentos que permitem agilidade e confiabilidade”. <b>E21:</b> “Estabilidade, liberdade para trabalhar no próprio ritmo, independência, local de trabalho organizado e democrático”.
Gestão	2	<b>E15:</b> “Boa vontade de outras pessoas/setores, capacidade e dedicação dos diretores/gestores”.
Capacitação	7	<b>E1:</b> “Bom, no trabalho nesse momento de crise nós estamos vivendo uma desilusão, né, muita falta de perspectiva de futuro. E o que mais me faz falta no trabalho é a questão da capacitação. A falta de cursos, a falta de treinamento, essa troca de informações, essa troca de experiência eu acho que é o mais falho no trabalho”.
Recompensas	3	<b>E10:</b> “Acho que recompensas são extremamente válidas como forma de motivação. No meu trabalho as formas de recompensas são limitadas por questões legais, por se tratar de serviço público, portanto, não atendem as expectativas. As mais comuns são a nomeação para cargos de confiança, reconhecimento verbal, indicação para participação em cursos, eventos e viagens e atribuição de mais responsabilidades e tarefas”.
Feedback	4	<b>E3:</b> “Existe o déficit na questão da capacitação, mas existe também um problema com a chefia hoje no sentido de comunicação, assim, falta de retorno, o <i>feedback</i> [...]”.

Tabela 32. Práticas de gestão de pessoas positivas para o desempenho (IE2)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Satisfatório	8	<b>E1:</b> “É satisfatório, eu cumpro com, no serviço público a gente não fala muito em metas, mas com as necessidades, tento não deixar as coisas se acumularem”.
Cumprir com as tarefas	8	<b>E3:</b> “Eu acho que o meu desempenho seja dentro da normalidade de qualquer ser humano, eu costumo ser uma pessoa responsável, dedicada no meu trabalho desempenhando as funções de acordo com as demandas”.
Família	7	<b>E15:</b> “Fatores externos como família me dão ânimo e força, podem vir a interferir em casos que precisem de mim e esteja no local de trabalho, porém na maioria dos casos é possível conciliar”. <b>E17:</b> “Uma das situações que mais influenciam no desempenho de trabalho diz respeito às questões familiares, em consequência de algum tipo de intempérie ou infortúnio. O ser humano, como ser dotado de sentimentos e emoções, não se sentirá confortável e apto a desenvolver suas atividades com excelência se o ambiente familiar não for satisfatório”.
Capacidade de cumprir os Objetivos	7	<b>E18:</b> “Eu busco desempenhar meu trabalho da melhor forma, sei que às vezes não consigo alcançar o que é desejado por meus superiores, mas faço o possível <i>prá</i> conseguir”.
Ir além do determinado / cargo	6	<b>E5:</b> “Acho que quanto mais comprometida eu <i>tô</i> mais motivação eu tenho de ir além do ponto em que eu já cheguei”. <b>E10:</b> “Quando eu estou comprometida eu vou estar, eu vou executar tudo e um pouco além do que, da melhor forma e sempre com um olhar criativo <i>prá</i> melhorar”. <b>E12:</b> “Realizo as atividades e às vezes além das definidas”.
Proatividade	5	<b>E2:</b> “Olha, eu sou uma pessoa proativa, eu gosto de tudo <i>prá</i> ontem, então assim, sempre quando eu tenho uma demanda eu gosto de fazer e terminar logo, não sou uma pessoa que fica enrolando”. <b>E10:</b> “Não, eu procuro fazer o que me é passado e em muitos momentos eu procuro ter iniciativa”.
Chefia	5	<b>E4:</b> “A maioria das coisas é sobre autorização do meu chefe imediato, então acaba que não tem muita liberdade e que eu fico mais assim tentando melhorar é o jeito que eu executo, mas o final tem que ser daquele jeito <i>pré</i> -determinado”.
Trabalho em equipe / Solidariedade	5	<b>E1:</b> “Bom, eu acho que há uma falha no sentido estrutural também, a necessidade de ter mais profissionais no setor em que trabalho, eu fico sozinha, então eu acho que há uma necessidade ou você criar uma equipe multiprofissional, ou fazer uma mudança porque sozinho há muita falha na comunicação, você fica muito presa a <i>e-mail</i> e telefone. Então essa troca de ideias, de experiências é muito importante em equipe”.
Flexibilização da jornada	2	<b>E10:</b> “[...], hoje a instituição tem uma flexibilização que é muito satisfatório, não só a mim, mas para muitos servidores, <i>né</i> [...]”.
Limitação do resultado	2	<b>E10:</b> “ <b>E o que pode reduzir o seu desempenho?</b> A desmotivação, a limitação do resultado, explicando melhor, você pode fazer aquilo, mas é impedido no futuro, <b>por alguma prática de gestão?</b> Por alguma prática de gestão, a prática de cultura, isso abala o desempenho, abala a motivação, práticas que não são legais também [...]”.
Lazer	2	<b>14:</b> “Sim, muito. Conflitos e problemas familiares e relacionamentos afetivos. Excesso ou falta de lazer. Falta de dinheiro, doença em família e pessoas próximas e, ultimamente, problemas políticos enfrentados no país”.
Comprometimento	1	<b>E17:</b> “Considero o meu desempenho satisfatório em relação ao trabalho, na medida em que consigo desenvolver as atividades com eficiência, agilidade e comprometimento com as demandas do setor”.
Acreditar no trabalho	1	<b>E16:</b> “O meu desempenho está atrelado ao prazer em fazer aquilo que acredito e gosto e em buscar soluções adequadas ao meu cliente, quanto mais me desafio mais me envolvo e gero novas <i>ideias</i> . Mas para essa atuação preciso de autonomia e qualificação, então quanto mais a empresa me proporciona isso melhor o meu desempenho”.

Tabela 33. Percepção do desempenho no trabalho (IE2)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Acúmulo de trabalho	4	<b>E17:</b> “Um ambiente de trabalho desorganizado, onde as ferramentas de trabalho e o compartilhamento de informações entre gestores e subordinados são ineficientes; além da divisão das atividades de maneira desigual entre os membros da equipe, são fatores que contribuem para a redução do desempenho”.
Equipe de trabalho em desarmonia	4	<b>E12:</b> “trabalho acumulado, falta de conhecimento, equipe de trabalho em desarmonia”.
Mudança Organizacional Cultura	4	<b>E16:</b> “O que me desmotiva são as mudanças de rumo da instituição que antes priorizava algo e agora deixa aquilo de lado e vai para outro caminho, isso causa descontinuidade de ação e nos leva há um descrédito que é possível fazer um bom trabalho”.
Gestão	3	<b>E15:</b> “Falta de capacidade técnica, comprometimento e dedicação dos gestores/diretores”.
Conhecimento	2	<b>E21:</b> “Ter que desenvolver tarefas com as quais não concorda ou não acha certo, interferências externas, desorganização, falta de clareza no que deve ser feito, falta de estrutura e apoio”.
Remuneração	2	<b>E14:</b> “Baixa remuneração e ausência de benefícios e gratificações; Relacionamento ruim com chefia e colegas de trabalho. Instabilidade de permanência em funções e condições de trabalho”.
<i>Feedback</i>	2	<b>E3:</b> “ <i>Feedback</i> também é importante é importante, é legal, mas eu não sei se chega ao ponto de atrapalhar o meu desempenho, porque o que eu vejo como desempenho, tem a demanda, você conseguir fazer a demanda, se eu não tiver <i>feedback</i> eu continuo fazendo a demanda”.

Tabela 34. Práticas de gestão de pessoas negativas para o desempenho (IE2)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Motivação	4	<b>E17:</b> “O que influencia de maneira positiva a recompensa é a possibilidade de retribuição e reconhecimento pela atividade realizada. As recompensas, sem dúvidas, geram benefícios e proporcionam bem-estar”. <b>E18:</b> “Aumenta a autoestima”. <b>E21:</b> “O desenvolvimento de um bom trabalho. Sentimento de reconhecimento”.
Aquém das expectativas	4	<b>E1:</b> “Vai muito aquém das minhas expectativas. Hoje busco um trabalho que reconheça todo o meu potencial. Atualmente faço um serviço que precisa de muito conhecimento técnico e de grande responsabilidade. Acredito que a instituição infelizmente não reconhece esses trabalhos e acaba valorizando as pessoas mais pelo pessoal do que pela capacidade técnico-operacional”.
Reconhecimento	4	<b>E3:</b> “Gratificações, reconhecimento do trabalho prestado, dias de folga. Isto melhora o ambiente e faz dar mais valor ao local de trabalho”.
Bolsa de estudos	4	<b>E3:</b> “Atualmente só tenho parte de uma bolsa de estudo e redução de carga horária o que julgo muito pouco. Gratificações, reconhecimento de um trabalho prestado e dias de folga, juntos, seriam a situação perfeita. O que se tem hoje é uma situação muito aquém do desejável”.
Redução da carga horária	4	<b>E10:</b> “[...], hoje a instituição tem uma flexibilização que é muito satisfatório, não só a mim, mas para muitos servidores, né [...]”. <b>E17:</b> “A flexibilização entre nós é para manter o horário do setor. Então, por exemplo, segunda-feira eu vou assistir uma defesa lá, defesa de uma dissertação no meu horário que eu estarei aqui, mas aí o colega já vem me cobrir, eu vejo no horário dele, ele vem no meu, ele vai ter que acordar, não eu que vou acordar mais cedo, ele vai ter alguma coisa que fazia a tarde que vai ter que abrir mão, isso é feito sem nenhum esforço”.
Comprometimento	3	<b>E13:</b> “Meu comprometimento”.

Tabela 35. Percepções das recompensas recebidas (IE2)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

### Apêndice G – Instituição IE3: categoria, subcategoria, frequência, percepções

Tipo Motivacional / Subcategoria	Frequência	Ordem / Hierarquia	Frequência
Família	7	Não há hierarquia	4
Benevolência (Honestidade)	6 (3)	Família	2
Universalismo	4	Realização	2
Autodireção	3	Benevolência	2
Segurança	3	Respeito ao próximo	2
Realização	2	-----	-

Tabela 36. Valores para a vida e para o desenvolvimento do trabalho (IE3)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Dedicar-se ao trabalho	9	<p><b>E1:</b> “A motivação é tudo para se desenvolver um bom trabalho permite que façamos as atividades com prazer e seja colocado ali carinho e dedicação. A desmotivação seja elas financeira ou mesmo pelo ambiente de trabalho não corresponder as suas expectativas prejudica na execução das atividades diárias, pois falta amor então elas serão executadas apenas pela obrigação que o cargo exige”.</p> <p><b>E7:</b> “Não sei se o trabalho me motiva ou sou motivado a trabalhar, uma coisa eu sei: em 42 anos de trabalho cada dia que vou trabalhar para mim seria com se fosse o primeiro dia de trabalho. Isso, dentro dos meus limites, faço tudo por amor e com amor, resultante de estar bem comigo mesmo, ajustado na família e amando meu próximo”.</p>
Comprometimento	5	<p><b>E1:</b> “Fico extremamente empolgada e determinada para executar meu trabalho, e sem dúvidas os resultados serão muito bons, na maioria das vezes melhor do que o esperado”.</p> <p><b>E2:</b> “Me comporto de forma focada e objetiva, buscando solucionar as demandas de forma sucinta e com a busca pela excelência nos resultados”.</p> <p><b>E3:</b> “Se posso fazer o trabalho de forma independente, resolvo logo, quando necessito de outros setores, fico negocio da melhor forma possível, em geral o resultado é positivo”.</p>
Buscar outras oportunidades de emprego	3	<p><b>E3:</b> “Quando estou motivado procuro sempre antecipar as tarefas que a mim são designadas, quando estou desmotivado procuro me concentrar em outras possibilidades de emprego”.</p>
Dificuldade em executar as tarefas	3	<p><b>E4:</b> “Motivada fico apta para melhor executar minhas funções. Desmotivada tenho que fazer um esforço enorme para concluir minhas atividades de forma produtiva”.</p>
Ir além	2	<p><b>E6:</b> “Quando motivada sou produtiva e criativa, faço além do que está estabelecido. Quando desmotivada sou menos criativa e realizo as tarefas apenas estabelecidas”.</p>
Satisfação	2	<p><b>E8:</b> “Quando tenho vontade tento fazer, mas muitas vezes as atividades ou mudanças são limitadas por falta de recursos, mas quando consigo executar alguma coisa de planejei, me sinto gratificada, em paz comigo mesma”.</p>

Tabela 37. Indicadores da motivação para o trabalho (IE3)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.



Subcategoria	Frequência	Percepção
Executar o trabalho de forma dedicada	8	<b>E8:</b> “Sou bastante comprometida, sigo minha carga horária, mas frequentemente a ultrapasso por não conseguir realizar todas as atividades solicitadas, demandadas. O dia a dia é cansativo, mas gosto de conviver com os alunos e alguns professores. O excesso de responsabilidades”. <b>E11:</b> “Comprometida, motivada e dedicada. Busco alcançar as metas da melhor forma possível”.
Executar o trabalho da melhor forma possível ( <i>feedback</i> )	6	<b>E2:</b> “A busca pela excelência nos resultados. Busco desempenhar o trabalho de forma a garantir os parâmetros de qualidade assim elevando a satisfação e resultado do mesmo”. <b>E6:</b> “Quando comprometida sou uma pessoa inteira razão e coração, gerando mais empenho e engajamento com a equipe”. <b>E7:</b> “Compromisso, resultando em eficiência nas tarefas executadas. Responsabilidade”.
Falta de reconhecimento	5	<b>E8:</b> “A falta de reconhecimento das pessoas. A cobrança por responsabilidades muitas vezes impossíveis de atender. Comumente, sou criticada pelas coisas que não fiz, mas se esquecem das melhorias realizadas”. <b>E10:</b> “São situações raras, mas em situações em que são privilegiados aqueles que menos se comprometem ou se esforçam (já que não fazem falta) é indignante”.
Falta de trato no ambiente de trabalho	2	<b>E4:</b> “Desrespeito, falta de incentivo. Trabalho menos feliz”. <b>E5:</b> “Quando me chamam atenção de forma injusta. Quando a chefia mistura coisas particulares com a do trabalho. E quando cumpro com funções que não são atribuídas ao meu cargo”.
Ambiente de trabalho/Trabalho em equipe	2	<b>E4:</b> “O meu comprometimento é alto, sendo elevado pelo meu ambiente de trabalho que é agradável”. <b>E6:</b> “Sou comprometida com meu trabalho, porque acredito na função social dele. Influencia para melhor quando trabalho com equipes integradas com os objetivos e missão da organização”.
Gestão	2	<b>E6:</b> “Prejudica as relações muitas vezes de centralização de decisões e a falta de autonomia dos processos”.

Tabela 38. Indicadores do comprometimento com o trabalho (IE3)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice H – Instituição LOG: categoria, subcategoria, frequência, percepções

Tipo Motivacional	Subcategoria	Frequência	Ordem / Hierarquia
Benevolência/Afeição/ Apego familiar	Família	2	Não há uma ordem de importância ou hierarquia entre os valores.
	Educação	2	
	Honestidade	2	
Religiosidade	Fé	2	
Autodireção/Desafio	Responsabilidade	2	

Tabela 39. Valores para a vida e o desenvolvimento do trabalho (LOG)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Percepção
Planejamento	<b>E1:</b> “Então, dos valores que eu trago da minha família, eu sou bem assim, organização, planejado, sou uma pessoa que sempre quer antecipar os passos, isso é um valor que eu trago <i>prá</i> mim. Sou uma pessoa de mão na massa, <i>né</i> , de execução <i>né</i> , então aquilo que eu falei, eu sempre trago isso <i>prá</i> companhia [...]”.
Alinhamento dos valores da organização com os pessoais	<b>E2:</b> “Olha, tem alguns valores assim, a companhia tem um trabalho forte em valores, <i>né</i> , a gente reforça esses valores o tempo inteiro. Claro que não é perfeito, existe alguns desvios de rota, mas a gente busca esse alinhamento dos valores. Então assim, os valores da companhia não são valores que me ferem, são valores que estão alinhados comigo”.
Colaboração Prestativo Trabalho em equipe	<b>E5:</b> “Você está sempre disposto a ajudar, <i>né</i> , colabora, <i>né</i> , a não se preocupar só com o seu trabalho [...]”.

Tabela 40. Percepções dos valores no trabalho (LOG)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Percepção
Eu gosto de trabalhar	<b>E2:</b> “Então, a motivação é, a partir do momento que você faz umas coisas que você <i>tá</i> encaixando, que você gosta <i>né</i> , a motivação ela é constante, <i>né</i> [...]”.
Proatividade Energia para realizar o trabalho	<b>E4:</b> “Então, quando eu <i>tô</i> motivada eu tenho uma energia <i>no talo</i> , muito alta, eu sou uma pessoa com muita energia, <i>né</i> ; então, eu tenho muita energia <i>prá</i> entrega. <i>Ah...</i> eu quero fazer, eu vou buscar informação, eu vou procurar fazer da melhor forma possível, vou tentar inovar, vou tentar fazer diferente, eu sempre quero fazer aquilo que ninguém pensou, <i>né</i> , sempre”.
Inspiração	<b>E3:</b> “Então assim, a maior parte da minha motivação é através de projetos inspiradores [...]”.
Desempenho de Contexto	<b>E5:</b> “Quando eu estou motivada, exatamente, eu vou além do meu cargo, além de fazer as atividades que eu tenho que fazer que são rotinas, eu sempre penso em inovar, em trazer coisas novas, eu pesquiso, eu busco no mercado, eu tento incrementar mesmo, fazer além do que esperam <i>prá</i> que eu tenha um resultado melhor e <i>prá</i> que com o resultado tem muito a ver com as pessoas <i>né</i> , então eu acho que eu vou ajudar mais pessoas quando eu entrego mais”.
Reconhecimento	<b>E1:</b> “Impacta <i>né</i> . Porque assim, se você está muito motivado <i>né</i> , e você chega <i>pro</i> trabalho, que você vai fazer uma coisa que você gosta <i>né</i> , e você tem abertura <i>prá</i> propor, você <i>tá</i> ali, as pessoas te reconhecem pelo que você faz; a motivação, ela é inerente, <i>né</i> ”.
Flexibilidade de Horário	<b>E1:</b> “Motivador, <i>né</i> . Assim, você fica teoricamente menos preocupado <i>né</i> ; não é uma empresa que <i>tá</i> ali vistoriando se <i>tá</i> chegando lá, <i>tá</i> saindo no horário, se <i>tá</i> chegando na hora do almoço, fazendo uma hora e meia, então assim, é muito pelas entregas [...]”.

Tabela 41. Indicadores da motivação no trabalho (LOG)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Vestir a camisa/Lealdade	2	<b>E1:</b> “Em todas as empresas em que eu trabalhei, eu sempre tive isso, muita proatividade, muito trazer <i>prá</i> mim; então assim, eu sempre fui do <i>make yourself</i> , faça você mesmo, nunca deve ficar esperando que a pessoa faça <i>prá</i> você”.
Comprometimento com as entregas/Resultados	1	<b>E2:</b> “Como a gente é medido por entrega, você fica muito voltado pras entregas que você tem que fazer, então você se compromete com as entregas que você faz”.
Proatividade Desempenho de tarefa	1	<b>E4:</b> “Entregar da melhor forma possível, com qualidade, fazer da melhor forma possível”.

Tabela 42. Indicadores do comprometimento no trabalho (LOG)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Identificação	3	<b>E4:</b> “Eu tenho um bom desempenho, eu sou uma pessoa que tem uma energia muito grande, e como eu me identifico muito com a empresa e com as atividades que eu faço aqui então eu rendo muito durante o dia”.
Entrega das atividades/Metas	3	<b>E2:</b> “Como a gente é medido por entrega, você fica muito voltado <i>pras</i> entregas que você tem que fazer, então você se compromete com as entregas que você faz”.
Inspiração	2	<b>E3:</b> “Ah, eu sou meio <i>workaholic</i> , então, eu gosto muito de trabalhar, eu trabalho muito por inspiração, <i>né</i> ; então assim, quando tem algo que me chama muito a atenção, que me motiva, que me dá inspiração, me agregar, que vai me trazer algo, me agregar valor”.
Relacionamento interpessoal	2	<b>E4:</b> “Olha, claro que a questão financeira é importante, mas essa questão do reconhecimento dos colegas, do meu gestor, isso impacta muito mais, muito mais, impacta, positivamente, em que aspecto? Isso me deixa mais motivada, me deixa mais animada, engajada, e aí eu consigo melhores resultados”.

Tabela 43. Indicadores positivos para o desempenho no trabalho (LOG)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Frequência	Percepção
Flexibilidade	4	<b>E1:</b> “A gente hoje é bem flexível, <i>né</i> , ela tem bastante flexibilidade em relação a isso; então, eu tenho flexibilidade de horário, eu tenho flexibilidade, <i>ah</i> , hoje eu tenho <i>home office</i> , eu posso trabalhar dentro de casa, <i>ah</i> , eu preciso sair <i>prá</i> consulta médica do meu filho [...]”.
Motivação	4	<b>E5:</b> “Em relação à salário eu acho que deixa muito a desejar. No meu caso. Mas em relação a benefícios a empresa é uma empresa muito boa de benefícios [...]”.
Reconhecimento	2	<b>E4:</b> “Olha, claro que a questão financeira é importante, mas essa questão do reconhecimento dos colegas, do meu gestor, isso impacta muito mais, muito mais”.
Participação nos resultados	1	<b>E2:</b> “Não, a única coisa que a gente tem na companhia é a participação em resultados [...]”.
Cumprimento das atividades	1	<b>E2:</b> “Não são bons porque como a gente tem que fazer muitas entregas, a gente é cobrada por muita entrega, nunca tá bom o suficiente”.
Capacitação	1	<b>E3:</b> “Então essa relação de confiança, <i>né</i> , de pagar um curso caro porque é importante <i>pro</i> meu desenvolvimento, <i>ok</i> ; eu vejo que a recompensa ela é altíssima a não financeira. A financeira eu não vejo que ela é alta”.

Tabela 44. Percepções das recompensas recebidas (LOG)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

### Apêndice I – Instituição BC: categoria, subcategoria, frequência, percepções

Subcategoria	Frequência	Percepção
Comprometimento afetivo	1	<b>G2:</b> “Quando estou motivado, faço acima do planejado, trabalho mais e com mais qualidade. A desmotivação reduz drasticamente a quantidade e a qualidade do meu trabalho”.
Liderança	1	<b>G4:</b> “Quando estou motivada rendo mais e consigo <i>torar</i> mais dos meus colaboradores”.
Liderança	1	<b>G3:</b> “Quando me sinto motivada. o resultado desse comportamento pode contagiar um grupo”.
Liderança	1	<b>G2:</b> “O gestor pode construir ou destruir um profissional”.

Tabela 45. Indicadores da relação motivação e comprometimento (BC)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Percepção
Gestão	<b>G2:</b> “Atuação direta do gestor faz toda diferença. Sentir que o gestor não é só chefe e sim parte produtora da equipe é muito importante para o estímulo do quadro”. <b>G2:</b> “Um gestor autoritário. Que ameaça o tempo todo e não participa ativamente das atividades da equipe”. “Acredito que tudo passa diretamente pelo gestor da equipe. A forma como trata seus funcionários influencia qualquer percepção”. <b>G3:</b> “Não ser ouvida; tratar a dificuldade atual como algo banal sem dar o devido suporte para transpor”.
Reconhecimento	<b>G3:</b> “Ser reconhecida; receber apoio imediato do gestor; ter parceria”. “Carreira por mérito. A transparência do reconhecimento por mérito estimula o desempenho”.
Família	<b>G2:</b> “É fato que qualquer ser humano acabe deixando seu trabalho ser influenciado pelas questões externas a empresa. Se o casamento não vai bem, se alguém na família está doente ou se a vida financeira vai mal. Tudo refletirá no trabalho”. <b>G4:</b> “Problemas familiares, trânsito ruim, trabalhar muito distante de casa, problemas de saúde prejudicam o desempenho”.
Remuneração	<b>G4:</b> “Remuneração e possibilidade de crescimento”. <b>G2:</b> “O fator financeiro é sempre bom, mas influencia bem menos em relação às recompensas não financeiras”.

Tabela 46. Indicadores do desempenho e das recompensas recebidas (BC)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

### Apêndice J – Instituição SP: categoria, subcategoria, frequência, percepções

Tipo Motivacional	Subcategoria	Frequência	Ordem Hierarquia	Frequência
Benevolência / Apego à família	Família	2	Família	2
Hedonismo / Harmonia interna	Fé	1		

Tabela 47. Valores para a vida e para o trabalho (SP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Percepção
Família	<b>G1:</b> “A família é essencial e o relacionamento amoroso também; estar bem consigo mesmo ajuda em todas as áreas de trabalho”. <b>G2:</b> “Família para mim é o valor mais importante. Acredito que a satisfação da família é primordial”.
Fé	<b>G3:</b> “Os meus principais valores humanos são: temor a Deus, empatia, discernimento, inteligência emocional e solidariedade. O primeiro, eu julgo ser o mais importante, pois, com esta filosofia, aprendi a ser mais aberto/empático e a observar as necessidades das pessoas de uma forma mais ágape, sem pretensão ou mero retorno, o que contribui obviamente para os ambientes de trabalho, onde nos relacionamos o tempo todo com outras pessoas e precisamos lidar com todos. A inteligência emocional é indispensável em qualquer ambiente. Em posse deste atributo, conseguimos manter o equilíbrio das nossas afeições, bem como da forma que reagimos perante as circunstâncias inesperadas”.

Tabela 48. Percepções dos valores para a vida e para o trabalho (SP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Percepção
Comprometimento Normativo	<b>G1:</b> “Comprometimento é obrigatório, somos pagos para desempenharmos nossa função e a satisfação de termos feito tudo da maneira correta não tem preço. Acredito ser uma pessoa extremamente comprometida com a empresa, buscando sempre apresentar resultados positivos para a organização”.
Resultados	<b>G2:</b> “Acredito ser uma pessoa extremamente comprometida com a empresa, buscando sempre apresentar resultados positivos para a organização”.
Gestão	<b>G3:</b> “Difícil falar de algo que vá influenciar em uma filosofia de vida que tenho. Sempre dei o melhor de mim em tudo que fiz. Não compartilho dessa atitude de fazer <i>corpo mole</i> . Mas se for para dizer algo que talvez me desestimularia, seria a negligência com o compartilhamento das ideias e objetivos. Como graduando em contabilidade, faço questão de entender todos os processos e estar por dentro das coisas que acontecem. Acho que assim posso contribuir de uma forma bem mais eficaz. Agora, quando sou <i>encostado</i> , fico chateado e aparentemente menos comprometido (por não saber como agir)”.

Tabela 49. Percepções do comprometimento com o trabalho (SP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Subcategoria	Percepção
Comprometimento	<p><b>G1:</b> “Procuro desempenhar a minha função da melhor forma possível, tudo depende de organização, seriedade, comprometimento e trabalho em equipe”.</p> <p><b>G2:</b> “No meu caso especificamente, procuro sempre dar o meu melhor antes mesmo de ser recompensado. Acho que nossa cultura inverte os valores e espera muito para se oferecer mais de si. Muito embora dizer "chover molhado", "subir <i>prá</i> cima" e "reconhecimento aumenta o desempenho" sejam coisas bem redundantes, acredito que nós somos recompensados uma hora ou outra se dermos nosso melhor a todo (ou quase todo) momento, independente de coisa externa”.</p>
Capacitação Treinamento	<p><b>G3:</b> “Meu desempenho no trabalho é bom. Melhorando dia após dia, concomitante ao aprendizado adquirido”.</p>
Recompensas	<p><b>G1:</b> “Reconhecimento, nem sempre remunerado, mas um elogio por exemplo, é como se precisássemos de uma confirmação daquilo que fazemos com tanta dedicação”.</p> <p><b>G2:</b> “As recompensas são baixas e esporádicas. Acredito que deveriam ser mais claras e pontuais, de acordo com demandas extras atribuídas”.</p> <p><b>G3:</b> “Recompensas SEMPRE são bem vistas pelos funcionários, principalmente na cultura brasileira, onde as pessoas trabalham muito pelo dinheiro e pouco pelo que gostam de fazer (Revista Exame). Entendo que elas devem existir, mas não são/devem ser a potencialização número 1 do desempenho do funcionário. Como fiz no preâmbulo deste tópico, as recompensas podem ser; "dia de folga, prêmio, reconhecimento verbal, gratificações, aprendizado”. Tudo vai depender do momento da empresa e qual o nível de merecimento do funcionário. Na minha atual situação, me considero bem recompensado, recebo meu salário, estou aprendendo bastante, são confiadas a mim funções importantes e tenho um ótimo relacionamento com meu chefe. Tudo isso para mim é muito importante e, ainda que passivamente, são formas de reconhecimento/recompensas que julgo necessárias para que eu possa me sentir ainda mais estimulado”.</p>
Motivação	<p><b>G2:</b> “Acredito que o desempenho esteja diretamente relacionado às questões motivacionais”.</p>
Gestão	<p><b>G2:</b> “A falta de clareza da empresa quanto as políticas salariais e falta de meritocracia dentro da empresa”.</p>

Tabela 50. Indicadores do desempenho e das recompensas recebidas (SP)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

## Apêndice K – Síntese das relações e suas subcategorias

Empresa	Categoria	Relação e Subcategorias	Subcategorias de destaque
MC <sup>6</sup>	Valores	Não foi possível identificar a existência da relação entre valores e motivação. A organização possui valores mais voltados para a família e religião, confirmando os dados de Kendler (2017).	Família e religião.
	Motivação	Não foi possível identificar a relação entre motivação e comprometimento.	A liderança potencializa a motivação.
	Comprometimento	Não foi possível identificar relações entre comprometimento e desempenho.	-
	Desempenho e recompensas	Foi identificada relação modesta entre o desempenho e as recompensas recebidas. A relação entre recompensas e motivação sensivelmente veio à luz, principalmente quanto às recompensas não financeiras. Não foi possível identificar a relação entre recompensas e comprometimento.	Recompensas não financeiras.
PP <sup>7</sup>	Valores	Foi identificada relação acanhada entre valores e motivação, concordando com Kendler (2017).	Família e religião.
	Motivação	Foram encontradas relações significantes entre motivação e comprometimento, refletindo também sobre o desempenho do indivíduo. As subcategorias identificadas: reconhecimento profissional, satisfação pessoal (fazer o que gosta), crescimento profissional e pessoal (ambição), experiências (conhecimento), estabilidade (segurança), ambiente de trabalho, salário (recompensa financeira), flexibilidade das normas.	A liderança potencializa a motivação.
	Comprometimento	O comprometimento se relacionou de forma significativa com as recompensas financeiras. O que se observa, com grande relevância, e concordante com os dados alcançado por Kendler (2017) e com a literatura, é a prevalência dos comprometimentos afetivo e normativo.	Desafios e o trabalho em equipe influenciam o comprometimento.
	Desempenho e recompensas	O comprometimento apresentou relação direta e forte sobre o desempenho do empregado. Influência positiva do desempenho sobre as recompensas. As relações de influência entre recompensas e motivação, e entre recompensas e comprometimento foram confirmadas.	<i>Feedback</i> , trabalho em equipe, reconhecimento, ambiente de trabalho e volume de trabalho.
IE1 <sup>8</sup>	Valores	Os valores influenciam a motivação. As subcategorias encontradas foram: autodireção, hedonismo, benevolência, prestatividade, honestidade e ética. Não há uma hierarquia entre os valores.	Honestidade
	Motivação	A motivação influencia positivamente o comprometimento. Gestão, relações fora do trabalho, trabalho em equipe, São subcategorias que se apresentaram, com menor	Liderança, <i>feedback</i> e reconhecimento.

<sup>6</sup> Empresa de Materiais de Acabamento e Acessórios para espaços residenciais e comerciais.

<sup>7</sup> Empresa de Publicidade e Propaganda

<sup>8</sup> Instituição de Ensino Pública Federal

		frequência, mas que potencializam a motivação e podem trazer consideráveis resultados para o desempenho individual do servidor.	
	Comprometimento	Predominância do comprometimento afetivo (com vínculo ao comprometimento instrumental). Subcategorias: objetivos organizacionais, compatíveis com os pessoais, favorecem o comprometimento e, conseqüentemente, beneficiam a relação entre esta categoria e o desempenho.	Trabalho em equipe, informações e orientações explícitas e compreensivas, reconhecimento.
	Desempenho e recompensas	O desempenho do indivíduo se encontra relacionado com as recompensas financeiras e não financeiras.	Trabalho em equipe, <i>feedback</i> , liderança e reconhecimento.
IE2 <sup>9</sup>	Valores	Os valores se relacionaram com a motivação, entretanto, com fragilidade. Valores em destaque: motivacionais, universalismo, autodireção, hedonismo, racionalidade, religiosidade, benevolência e o apego à família. Não há uma hierarquia entre os valores.	Honestidade, família e fazer o bem.
	Motivação	A motivação influencia positivamente o comprometimento. Fatores influenciadores da motivação: flexibilização da jornada de trabalho e o plano de carreira estabelecido por lei.	Flexibilização da jornada e plano de carreira
	Comprometimento	O comprometimento é influenciado pela motivação. O comprometimento influencia o desempenho.	Reconhecimento, trabalho em equipe e ambiente de trabalho.
	Desempenho e recompensas	O desempenho influencia modestamente as recompensas. As recompensas não financeiras (reconhecimento verbal) influenciam a motivação.	Trabalho em equipe, comunicação e <i>feedback</i> .
IE3 <sup>10</sup>	Valores	Os valores influenciam a motivação. Valores que se destacaram: autodireção, segurança, realização, benevolência e família. Não há uma hierarquia entre os valores.	Família
	Motivação	A motivação influencia o comprometimento. A motivação é aumentada com presença das subcategorias: recompensas financeiras, beneficiando a relação entre essa categoria e comprometimento.	Ambiente de trabalho, <i>feedback</i> e trabalho em equipe.
	Comprometimento	O comprometimento influencia o desempenho.	Ambiente de trabalho
	Desempenho e recompensas	O desempenho influencia positivamente as recompensas. As falas puderam também, ainda que timidamente, demonstrar os benefícios que as recompensas levam à motivação e ao comprometimento. O reconhecimento verbal é a recompensa que mais impacta sobre o comprometimento.	Ambiente de trabalho, o trabalho em equipe e o reconhecimento.
LOG <sup>11</sup>	Valores	Os valores influenciam de modo fraco a motivação dos indivíduos para com o trabalho. Destaque para o tipo motivacional: autodireção.	Família, educação e honestidade.
	Motivação	Relação modesta de influência entre motivação e comprometimento. A motivação se mostrou sensível (influência fraca) às recompensas – com destaque para o reconhecimento.	Reconhecimento

<sup>9</sup> Instituição de Ensino Pública Federal

<sup>10</sup> Instituição de Ensino Pública Federal

<sup>11</sup> Empresa do Setor de Logística



	Comprometimento	A relação de influência entre comprometimento e desempenho se apresentou modesta. Predominância dos componentes afetivos e normativos.	-
	Desempenho e recompensas	Relação de influência entre desempenho e recompensas; recompensas e motivação. As recompensas influenciam positivamente a motivação. As recompensas não financeiras possuem um maior impacto. Não foi possível identificar, com clareza, a relação de influência das recompensas sobre o comprometimento.	Desafios, metas claras, ambiente de trabalho aumentam o desempenho.
BC <sup>12</sup>	Valores	Os valores humanos apresentaram equilíbrio, mas não foi possível verificar a existência da relação de influência dos valores sobre a motivação.	Honestidade, proatividade, família
	Motivação	A motivação influenciou o comprometimento.	Liderança e Reconhecimento.
	Comprometimento	A relação entre comprometimento e desempenho se apresentou com pouca clareza	Reconhecimento
	Desempenho e recompensas	O desempenho se relacionou com a motivação e o comprometimento. As recompensas influenciam positivamente no comprometimento. Destaque para o desempenho de contexto. A relação de influência entre desempenho e recompensas se apresentou modesta. Os dados não permitiram verificar a relação de influência das recompensas sobre o comprometimento do indivíduo para com o trabalho.	Reconhecimento, equipe de trabalho e liderança
SP <sup>13</sup>	Valores	Não foi possível inferir a relação entre valores e motivação.	Família
	Motivação	A relação entre motivação e comprometimento mostrou-se sensível (fraca).	Honestidade, lealdade, dignidade e trabalho em equipe.
	Comprometimento	O comprometimento se relacionou com o desempenho de modo fraco. Práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento de compartilhamento de objetivos e informações revelaram-se significantes para o alcance de bons resultados.	Compartilhamento de objetivos e informações.
	Desempenho e recompensas	O desempenho se relacionou com o comprometimento de modo fraco. Influência fraca das recompensas sobre a motivação e sobre o comprometimento.	Aprendizado

Tabela 51. Síntese das relações e de suas subcategorias

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

<sup>12</sup> Empresa do Setor Financeiro<sup>13</sup> Empresa do Setor Supermercado

## Apêndice L – Categorias e modelo de análise

Objetivo específico	Categoria de análise	Perguntas	Autores
1. Analisar a influência dos valores humanos sobre a motivação do indivíduo.	Valores Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fale sobre seus valores para com o trabalho?</li> <li>2. Existem valores predominantes?</li> <li>3. De que maneira os valores afetam o comportamento?</li> </ol>	Rokeach e Regan (1980); Kamura e Novak (1992); Schwartz (1992; 2006; 2012); Gouveia (1998; 2009); Steel e Konic (2006).
2. Analisar a influência da motivação sobre o comprometimento do indivíduo.	Motivação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fale sobre sua motivação para o trabalho.</li> <li>2. O que motiva e o que desmotiva? Qual o nível de motivação?</li> <li>3. De que maneira o comportamento se apresenta quando está motivado?</li> </ol>	Vroom (1964); Deci e Ryan (2000); Locke (2000); Locke e Latham (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steel e Konic (2006); Câmara (2006); Armstrong (2007).
3. Analisar a influência do comprometimento sobre o desempenho do indivíduo.	Comprometimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De que maneira se dá o comportamento quando o indivíduo está comprometido?</li> <li>2. Qual razão para se comprometer?</li> <li>3. O que afeta o comprometimento?</li> </ol>	Vroom (1964); Deci e Ryan (2000); Locke (2000); Locke e Latham (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steel e Konic (2006); Câmara (2006); Armstrong (2007).
4. Analisar a influência do desempenho sobre as recompensas percebidas.	Desempenho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fale sobre sua avaliação pessoal do desempenho.</li> <li>2. O que afeta o desempenho?</li> </ol>	
5. Analisar a influência das recompensas sobre a motivação do indivíduo.	Recompensas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avalie as recompensas financeiras e não financeiras.</li> <li>2. Avalie as recompensas financeiras e não financeiras.</li> <li>3. O que afeta as recompensas?</li> <li>4. A satisfação com as recompensas influencia positivamente na motivação?</li> <li>5. A satisfação com as recompensas influencia positivamente no comprometimento?</li> </ol>	Medeiros (2005); Câmara (2006); Maciel e Camargo (2011); Jensen, McMullen e Stark (2007); Reis <i>et al.</i> (2012); Ferris, Lian, Brown e Morrison (2015).

Tabela 52. Matriz de relação: categorias de análise e base da entrevista

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorias de Análise</b>	<b>Entrevista (Roteiro)</b>	<b>Conteúdo Entrevista (Respostas)</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>f<sup>14</sup></b>
1. Analisar a influência dos valores humanos sobre a motivação do indivíduo.	Valores Humanos			•	
2. Analisar a influência da motivação sobre o comprometimento do indivíduo.	Motivação			•	
3. Analisar a influência do comprometimento sobre o desempenho do indivíduo.	Comprometimento			•	
4. Analisar a influência do desempenho sobre as recompensas percebidas.	Desempenho			•	
5. Analisar a influência das recompensas sobre a motivação do indivíduo.	Recompensas			•	
6. Analisar a influência das recompensas sobre o comprometimento do indivíduo.	Recompensas			•	
7. Analisar a influência das ações de gestão de pessoas nas relações entre as categorias valores, motivação, comprometimento, desempenho e recompensas.	Práticas de Gestão de Pessoas			•	
8. Analisar os fatores que impactam para a diferença de resultados nas relações entre as categorias.	Práticas de Gestão de Pessoas			•	

Tabela 53. Modelo – tabela de análise de conteúdo e verificação da frequência  
 Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>14</sup> F = Frequência

## Apêndice M – Roteiros 1 e 2 de entrevista

Primeiro Passo		
Perguntas de Investigação	Orientação	Estratégia de Investigação
Fale sobre seus valores para com o trabalho.	→	Quais valores guiam o indivíduo.
Existem valores predominantes?	→	Existe, ou não, uma ordem de importância.
De que maneira os valores afetam o comportamento?	→	Valores Humanos influenciam positivamente a motivação.
Fale sobre sua motivação para o trabalho.	→	Caracterização.
O que motiva e o que desmotiva? Qual o nível de motivação?	→	Identificação e caracterização do comportamento motivado e desmotivado. Possíveis influências.
De que maneira o comportamento se apresenta quando está motivado?	→	A motivação influencia positivamente o comprometimento.
Qual razão para se comprometer?	→	De que maneira se dá o comportamento quando o indivíduo está comprometido.
De que maneira se dá o comportamento quando o indivíduo está comprometido?	→	Caracterização. O comprometimento influencia positivamente o desempenho.
Qual a razão para se comprometer?	→	O que afeta o comprometimento. Impactos sobre o desempenho do indivíduo e, ou equipe.
O que afeta o comprometimento?	→	Possíveis influências. Nível de comprometimento.
Fale sobre sua avaliação pessoal do desempenho?	→	Caracterização. O desempenho influencia positivamente nas recompensas.
O que afeta o desempenho?	→	Possíveis influências.
Avalie as recompensas financeiras e não financeiras.	→	Identificação e caracterização. A satisfação com as recompensas influencia positivamente no comprometimento.
Avalie as recompensas financeiras e não financeiras.	→	Identificação e caracterização. A satisfação com as recompensas influencia positivamente na motivação.
O que afeta as recompensas?	→	A satisfação com as recompensas influencia positivamente na motivação. Identificação e caracterização de influências.

Tabela 54. Roteiro de Entrevistas - Passo 1

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

<b>Segundo Passo - Categorias, Indicadores e Base Teórica</b>		
<b>VALORES</b>		
<b>Questões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Base Teórica</b>
<b>1. APOIO SOCIAL:</b> obter ajuda quando necessite; sentir que não está só no mundo.	INTERACIONAL	Gouveia (2009) e Schwartz (1992)
<b>2. ÊXITO:</b> obter o que se propõe; ser eficiente em tudo que faz.	REALIZAÇÃO	
<b>3. CONHECIMENTO:</b> buscar notícias atualizadas; tentar descobrir coisas novas sobre o mundo.	SUPRAPESSOAL	
<b>4. EMOÇÃO:</b> desfrutar desafiando o perigo; buscar aventuras.	EXPERIMENTAÇÃO	
<b>5. PODER:</b> ter poder para influenciar os outros e controlar decisões; ser o chefe de uma equipe.	REALIZAÇÃO	
<b>6. AFETIVIDADE:</b> ter uma relação de afeto profunda e duradoura; ter alguém para compartilhar seus êxitos e fracassos.	INTERACIONAL	
<b>7. RELIGIOSIDADE:</b> crer em um Deus pessoal; obtenção de consolo na religião.	NORMATIVO	
<b>8. SAÚDE:</b> preocupar-se com sua saúde antes mesmo de ficar doente; não estar enfermo.	EXISTÊNCIA	
<b>9. PRAZER:</b> desfrutar da vida; satisfazer todos os seus desejos.	EXPERIMENTAÇÃO	
<b>10. PRESTÍGIO:</b> saber que muita gente o conhece e admira; quando mais velho, receber uma homenagem por suas contribuições.	REALIZAÇÃO	
<b>11. OBEDIÊNCIA:</b> cumprir seus deveres e obrigações dia a dia; respeitar seus pais, os superiores e os mais velhos.	NORMATIVO	
<b>12. ESTABILIDADE PESSOAL:</b> ter estabilidade no amanhã; ter uma vida organizada e planejada.	EXISTÊNCIA	
<b>13. CONVIVÊNCIA:</b> conviver com frequência com os vizinhos; fazer parte de algum grupo – social, religioso, esportivo, etc.; dedicar-se à família.	INTERACIONAL	
<b>14. BELEZA:</b> ser capaz de apreciar o melhor da arte, música e literatura; ir a exposições onde possa ver coisas belas.	SUPRAPESSOAL	
<b>15. TRADIÇÃO:</b> seguir as normas sociais do país; respeitar as tradições da sua sociedade)	NORMATIVO	
<b>16. SOBREVIVÊNCIA:</b> ter água, comida e poder dormir bem todos os dias; viver em um lugar com abundância de alimentos.	EXISTÊNCIA	
<b>17. MATURIDADE:</b> sentir que conseguiu alcançar seus objetivos; desenvolver suas capacidades.	SUPRAPESSOAL	
<b>18. GENEROSIDADE:</b> fazer o bem para as pessoas; ser generoso, benevolente.	INTERACIONAL	
<b>19. RACIONALIDADE:</b> pensar antes de agir; agir de maneira lógica e racional.	RACIONALIDADE	
<b>20. CRIATIVIDADE:</b> ser criativo; gostar de temas originais.	AUTODIREÇÃO	
<b>21. MATERIALIDADE:</b> pensar no dinheiro e nos bens materiais.	REALIZAÇÃO	
<b>22. FAMÍLIA:</b> dedicar-se à sua família.	INTERACIONAL	
<b>MOTIVAÇÃO</b>		
<b>Questões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Base Teórica</b>
<b>1.</b> Tenho muita vontade de fazer meu trabalho.	Para o trabalho	Vroom (1964); Deci e Ryan (2000); Locke (2000); Locke e Latham (2002); Meyer, Becker e Vandenberghe (2004); Steel e Konic (2006); Armstrong (2007).
<b>2.</b> Eu me esforço no meu trabalho porque com ele eu me realizo na vida.	Para o trabalho	
<b>3.</b> Tenho muita disposição para me esforçar no trabalho.	Para o trabalho	
<b>COMPROMETIMENTO</b>		
<b>Questões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Base Teórica</b>

1. Esta organização merece a minha lealdade.	Normativo	Allen e Meyer (1990)
2. Eu gosto de trabalhar nesta organização (sou emocionalmente ligado a ela).	Afetivo	
3. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	Afetivo	
4. Eu não deixaria minha organização agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Normativo	
5. Na situação atual, trabalhar nesta organização é, na realidade, uma necessidade.	Instrumental	
6. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	Instrumental	
7. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	Instrumental	
8. Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Instrumental	
9. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização.	Afetivo	
10. Hoje, trabalhar nesta organização é realmente um desejo pessoal.	Afetivo	
11. Eu tenho muita gratidão pela organização para a qual trabalho atualmente.	Normativo	
12. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Instrumental	
13. A organização onde trabalho tem um imenso significado pessoal para mim.	Afetivo	
14. Sinto que não seria certo eu deixar esta organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	Normativo	
15. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.	Normativo	
<b>DESEMPENHO</b>		
<b>Questões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Base Teórica</b>
1. Cumpre as tarefas de acordo com o que foi determinado.	Desempenho da Tarefa	Boorman; Motowidlo; Schimit (1997) e Boorman; Motowidlo (1997).
2. Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia.		
3. Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho.		
4. Recebeu tarefas especiais (de confiança) para realizar.		
5. Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito.		
6. Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez.		
7. Realizo atividades que ultrapassam as definidas pelo meu cargo.	Desempenho de Contexto	
8. Sou persistente em realizar as tarefas determinadas.		
9. Tenho empolgação para realizar as tarefas determinadas.		
10. Gosto de ajudar meus colegas de trabalho.		
11. Obedeço as regras e os procedimentos determinados mesmo que inconvenientes .		
12. Defendo os interesses da organização		
<b>RECOMPENSAS</b>		
<b>Questões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Base Teórica</b>
1. <b>SALÁRIO:</b> salário atual.	Monetária	Câmara (2006); Jensen, McMullen e Stark (2007).
2. <b>BENEFÍCIOS:</b> seguro de vida, assistência médica e odontológica, transporte, cesta básica, assistência a estudos, etc.	Monetária	
3. <b>PRÊMIOS:</b> prêmios e bônus que recebi pelas metas que alcancei.	Monetária	
4. <b>RECONHECIMENTO:</b> reconhecimento não monetário recebido pelo meu desempenho.	Não monetária	
5. <b>TRATAMENTO:</b> maneira pela qual sou tratado no trabalho.	Não monetária	
6. <b>AUTONOMIA:</b> liberdade que tenho no meu trabalho.	Não monetária	

<b>7. RELACIONAMENTO:</b> os meus relacionamentos no trabalho.	Não monetária	
<b>8. CRESCIMENTO:</b> com meu crescimento profissional.	Não monetária	
<b>9. APRENDIZADO:</b> aprendizado que meu trabalho me proporciona.	Não monetária	

Tabela 55. Roteiro de Entrevistas - Passo 2

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.