

**INTEGRAÇÃO ENTRE VALORES, MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO, RECOMPENSAS E DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO**

***INTEGRATION AMONG VALUES, MOTIVATION, COMMITMENT, REWARDS AND PERFORMANCE IN PUBLIC SERVICE***

***INTEGRACIÓN ENTRE VALORES, MOTIVACIÓN, COMPROMISO, RECOMPENSAS Y DESEMPEÑO EN EL SERVICIO PÚBLICO***

**Mário Teixeira Reis Neto**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Endereço: FUMEC, Av. Afonso Pena, 3880, Cruzeiro, CEP: 30310009. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3269-5230

E-mail: [reisnetomario@gmail.com](mailto:reisnetomario@gmail.com)

**Esaú Rodrigo Costa Marques**

Mestre em Administração pelo Centro Universitário (UNA)

Analista no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)

Endereço: SERPRO, Av. José Cândido da Silveira, 1200, Cidade Nova, CEP: 31170000. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3311-6801

E-mail: [esaumarques@gmail.com](mailto:esaumarques@gmail.com)

**Ricardo Viana Carvalho de Paiva**

Doutor em Administração pela UFMG

Professor do Centro Universitário (UNA)

Endereço: UNA, R. Aimorés, 1451, Lourdes, Centro, CEP: 30140071. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3235-7318

E-mail: [ricardovcp@animaeducacao.com.br](mailto:ricardovcp@animaeducacao.com.br)

Artigo recebido em 22/07/2016. Revisado por pares em 09/09/2016. Reformulado em 27/09/2016. Recomendado para publicação em 10/12/2016. Publicado em 28/04/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este estudo tem como objetivo obter melhor compreensão de como os construtos de valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho se relacionam nos funcionários públicos. A metodologia adotada foi quantitativa, tendo sido entrevistados 1090 funcionários públicos. Uma das conclusões do estudo é de que os funcionários públicos que buscam desafios, crescimento pessoal, que são detalhistas, pensam de maneira lógica e racional, estão satisfeitos com o salário e benefícios, com a autonomia para desenvolver o trabalho e, com os relacionamentos profissionais, possuem mais motivação no trabalho.

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

## ABSTRACT

This study aims to gain a better understanding of how the constructs as values, motivation, commitment, rewards and performance relate themselves for civil servants. The methodology adopted was quantitative, and 1090 civil servants were interviewed. One of the conclusions of the study is that public servants who seek challenges, personal growth, which are detailed, think logically and rationally are satisfied with the wage and benefits, with the autonomy to develop the work, and professional relationships give them more motivation at work.

**Key-words:** Values; Motivation; Performance; Commitment; Rewards.

## RESUMEN

Este estudio tiene el objetivo de obtener mejor comprensión de cómo los constructos de valores, motivación, compromiso, recompensas y desempeño se relacionan en empleados públicos. La metodología adoptada fue cuantitativa, teniendo sido entrevistados 1090 empleados públicos. Una de las conclusiones del estudio es que los empleados públicos que buscan desafíos, crecimiento personal, que son detallistas, piensan de manera lógica y racional están satisfechos con el sueldo y beneficios, con la autonomía para desarrollar el trabajo, y con los relacionamientos profesionales, poseen más motivación en el trabajo.

**Palabras-clave:** Valores; Motivación; Desempeño; Compromiso; Recompensas.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público é um importante fornecedor de serviços, que abrange ampla variedade de segmentos, incluindo, entre outros, a educação, o transporte ferroviário/infraestrutura de estradas, saúde, serviços públicos, polícia, o exército e outras atividades (ROWLEY, 1998; WISNIEWSKI; STEWART, 2004). Ao setor público é confiada a responsabilidade de gerir os recursos públicos. Portanto, são esperados elevados níveis de responsabilidade e compromisso na prestação de serviços de boa qualidade (WISNIEWSKI; STEWART, 2004; MCADAM; HAZLET; CASEY, 2005; SHARMA; WANNA, 2005). Assim, os governos têm sido desafiados a substituir sua administração tradicional e a buscar uma estrutura mais relevante para a prestação de serviços de alta qualidade (JARRAR; SCHIUMA, 2007; MANOLOPOULOS, 2008). Alguns têm adotado uma abordagem mais orientada para a gestão dos resultados, focada na prestação de serviços ao cliente (CHEUNG, 1996; PARKER; BRADLEY, 2000; JARRAR; SCHIUMA, 2007). Este é o caso do setor público de Hong Kong que, segundo Cheung (1996), introduziu práticas mais orientadas ao negócio e ao consumidor. Na Austrália, um programa de reforma do setor público foi colocado em prática no início dos anos 1980 (MARSHALL, 1998). Parker e Bradley (2000) também se referem a uma série de reformas gerenciais associadas à gestão pública no setor público brasileiro. A resposta dos governos foi o desenvolvimento de abordagens de gestão de desempenho, possibilitando a melhoria na qualidade dos serviços do setor público (BRYSLAND; CURRY, 2001; BEER; CANNON, 2004).

Não basta estabelecer uma gestão de desempenho, sem considerar as características dos indivíduos. Os indivíduos são as principais engrenagens da organização e cada um, sem exceção, possui um conjunto de valores pessoais, composto por necessidades, atitudes, crenças, sentimentos e perspectivas em relação à vida. Os valores pessoais permeiam as escolhas que os indivíduos fazem em diferentes situações de suas vidas (TINOCO *et al.*, 2010). Assim, os valores afetam a motivação.

Com base nessa prerrogativa, a motivação tem sido estudada com o objetivo de explicar o que faz os indivíduos escolherem um comportamento em detrimento de outro, e porque indivíduos diferentes respondem de forma variada aos mesmos estímulos motivacionais (CARSRUD; BRANNBACK, 2011). A maneira como o indivíduo escolhe um

comportamento impacta no seu comprometimento com a organização. Cada indivíduo possui um vínculo com a organização a que pertence (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982). O comprometimento do indivíduo, por sua vez, pode trazer impacto positivo nos resultados organizacionais, principalmente quando existe um estímulo motivacional vinculado às recompensas e ao desempenho individual (MULLINS, 2004). Entretanto, as recompensas oferecidas pelas organizações nem sempre acompanham, de maneira adequada e consistente, as mudanças que estão ocorrendo no mundo empresarial.

Jensen, McMullen e Stark (2007) enfatizam que qualquer elemento relativo à remuneração é uma questão interna delicada. Os sistemas de remuneração, tradicionalmente embasados nos planos de cargos e salários, não têm respondido adequadamente às exigências de um crescimento organizacional sustentado (MARINHO; SELIG, 2009). Por bem ou por mal, a remuneração é a medida concreta mais importante do valor de uma pessoa na organização. Quando se trata de remuneração, a maioria das pessoas vislumbra melhores recompensas e benefícios possíveis em retribuição às suas habilidades, aos seus esforços e ao tempo despendido. É importante haver congruência dos objetivos e das metas individuais e organizacionais com o sistema de remuneração, visando a resultados em longo prazo (OYADOMARI *et al.*, 2009; 2012).

Pacheco (2009) afirma que, durante a década de 90, o governo federal generalizou a implementação de remuneração variável na forma de gratificações por desempenho acrescidas ao salário mensal na administração pública federal. Segundo a autora, tal iniciativa possibilita a concessão de aumentos diferenciados e permite separar a remuneração dos ativos em relação aos inativos e, assim, conceder aumentos maiores aos ativos.

No governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), algumas gratificações foram estendidas aos inativos, por pressão legal. O governo Lula estendeu todas as gratificações aos inativos. No Brasil, a maior parte das gratificações variáveis remete a um simples aumento salarial, incorporadas ao salário, evidenciando um prognóstico sombrio para experiências de remuneração variável no setor público brasileiro (PACHECO, 2010).

A experiência no governo federal brasileiro já traz um sinal adicional de alerta. O uso da remuneração variável como instrumento de legitimação de simples aumentos salariais ilustra, de forma contundente, o fato de que características culturais brasileiras parecem influenciar negativamente a implantação de sistemas de avaliação e incentivo, conforme argumento de Barbosa (1996).

Diante da recente expansão da remuneração variável no Brasil, praticamente ainda não existem trabalhos acadêmicos que avaliam a implantação desses modelos. Assim, o pressuposto de que o estabelecimento de recompensas adequadas no serviço público alavanca os níveis de motivação, comprometimento organizacional e desempenho alicerça esta pesquisa sobre as possíveis relações entre tais variáveis. Foi considerada, ao longo da análise, a recorrência com que grupos de indivíduos com perfis distintos, baseados nos valores pessoais, produzem resultados divergentes. A proposição de um modelo destina-se a compreender o modo como grupos de indivíduos dotados de valores distintos se comportam, guiados pelas relações entre a motivação, comprometimento, desempenho e recompensas. As contribuições almejadas envolvem a validação e a adequação de um modelo estrutural proposto. Finalmente, como muitas das premissas aqui apresentadas foram estabelecidas a partir de contextos internacionais, é conveniente estudá-las em um cenário brasileiro específico.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Os conceitos explicitados, a seguir, permitem importantes considerações sobre o impacto no comportamento dos indivíduos dentro das organizações públicas e são a base da fundamentação teórica deste estudo.

### 2.1 REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública requer um conjunto de inovações em políticas públicas de gestão e ao desenho de organizações programáticas. De acordo com Hood e Jackson (1991), as reformas da administração pública são geralmente alinhadas a valores de eficiência, *accountability* e flexibilidade. No setor público, a nova administração pública busca mecanismos de como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

(GUIMARÃES, 2000). Este processo de racionalização organizacional implica adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (FERLIE *et al.*, 1996; PEREIRA; SPINK, 1998). As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

## 2.2 VALORES

O conceito de valores tem uma forte tradição na pesquisa psicológica, bem como em estudos sobre gestão organizacional. Durante as duas últimas décadas, o conceito tem assumido um papel cada vez mais central nas explicações de nível de atitude individual, intenções e comportamentos (SCHWARTZ, 1992; 1994; GUTTMAN, 1994; SAGIE; ELIZUR, 1996; 1999; SAGIE *et al.*, 2005).

Os valores são comuns a todos os indivíduos, sem exceção. Todas as pessoas possuem necessidades, atitudes, crenças, sentimentos e perspectivas em relação à vida. Neste sentido, os valores permeiam as escolhas que as pessoas fazem em diferentes situações de suas vidas (TINOCO *et al.*, 2010). Eles influenciam todas as esferas da vida dos indivíduos e, por essa razão, são importantes para compreender as especificidades culturais e os seus comportamentos. Os indivíduos são orientados a internalizar tais valores, por representarem um padrão instituído pela sociedade. No entanto, embora os fatores externos possam influenciar a constituição dos valores, o indivíduo também carrega necessidades e motivações internas, que são continuamente moldadas no processo de socialização e podem convergir ou defrontar as exigências expressas pela sociedade.

A definição conceitual de valores traz cinco características principais: (1) são crenças; (2) são pertencentes a modos de conduta; (3) transcendem situações específicas; (4) referem-se à avaliação do comportamento das pessoas; e (5) são ordenados por importância relativa a outros valores para formar um sistema de prioridades de valor (SCHWARTZ; BILSKY, 1990). Torres Triana (2009) afirma que o termo *valor* é empregado em

diferentes ciências com significados muito específicos, entre elas: Matemática, Física, Economia, Psicologia, Filosofia, Sociologia e Artes. A autora afirma que, como substantivo, o termo *valor* é empregado no sentido de importância, utilidade, significação, proveito, força, eficácia, poder, virtude e outros, sempre trazendo uma conotação positiva.

Os valores são como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida na organização e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Nessa definição podem ser destacados vários aspectos: (1) o valor é cognitivo, pois são formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais; (2) o valor é motivacional, pois expressa interesses e desejos de alguém; (3) a função do valor é orientar a vida na empresa, guiar o comportamento dos indivíduos; e (4) as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si, não tanto pelo fato de possuírem valores diferentes, mas por sua organização hierárquica (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Os indivíduos comportam-se de acordo com seus valores, devido à necessidade de consistência entre valores e ações praticadas, além de constituir insumo importante para o alcance daquilo que eles desejam (ROKEACH, 1973; BARDI; SCHWARTZ, 2003; SCHWARTZ, 2005).

Para Sheth (2001), os valores estão vinculados à finalidade da vida, os objetivos, pelos quais as pessoas vivem. Almeida e Tavares (2009) afirmam que os valores pessoais são hierarquizados ao longo da vida, formando um sistema que reúne os valores considerados mais importantes e, portanto, prioritários para o indivíduo.

Almeida e Tavares (2009) postulam que os valores são como princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida na organização e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Nesta definição, destaca-se que o valor é motivacional, pois expressam interesses e desejos de alguém. Deste modo, faz-se necessário explorar os aspectos motivacionais do indivíduo.

### 2.3 MOTIVAÇÃO

Tradicionalmente, a motivação tem sido estudada a fim de responder a três tipos de questões: o que ativa o indivíduo, o que faz o indivíduo escolher um comportamento em detrimento de outro, e por que os indivíduos diferentes respondem de forma variada aos mesmos estímulos motivacionais (CARSRUD; BRANNBACK, 2011). Por um longo período, a motivação tem sido essencial para o entendimento de dois aspectos relacionados ao comportamento: o primeiro corresponde às variações de comportamento de um indivíduo ao longo do tempo. Busca responder por que as pessoas adotam comportamentos distintos em diferentes momentos da vida (BERRIDGE; ROBINSON, 2003). O segundo objetiva identificar por que os indivíduos desejam coisas específicas em determinadas épocas, e reagem aos estímulos encontrados no decorrer do caminho (GOLLWITZER; OETTINGEN, 2012).

Maslow (1996) afirma que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O indivíduo é descrito como intrinsecamente motivado, se realiza uma atividade para seu próprio bem e obtém prazer e satisfação de participar da atividade. Em contraste, um indivíduo é motivado extrinsecamente quando executa uma atividade como um meio para um fim (LEPPER *et al.*, 1973; DECI, 1975; LEPPER; GRENE, 1978; DECI; RYAN, 1985).

Ecker e Appio (2007) afirmam que aquelas organizações que possuem boas equipes e bons índices de motivação têm vantagens competitivas, mediante aquelas organizações que não se preocupam com esses aspectos. Choo *et al.* (2009) afirmam que, para manter a força de trabalho satisfeita, antes é necessário motivá-la. Um dos fatores críticos relacionados à prática de gestão de pessoas consiste na necessidade de compreender a motivação e sua contribuição para o desempenho da organização.

Os indivíduos com atividades complexas são mais satisfeitos e motivados internamente do que aqueles indivíduos que trabalham em atividades relativamente simples (FRIED; FERRIS, 1987). Portanto, os trabalhos complexos e que exigem maior autonomia produzem níveis mais elevados de motivação intrínseca do que aqueles trabalhos rotineiros, relativamente simples de serem executados (HACKMAN; OLDHAM, 1980; OLDHAM; CUMMINGS, 1996).



As teorias motivacionais surgem na tentativa de compreender a psicologia (estado mental) dos indivíduos, e a maneira como fatores externos – características do trabalho, incentivos, cultura organizacional, entre outros – podem repercutir nas suas ações (SULLIVAN, 1988). A Teoria da Motivação preocupa-se em identificar o que move as pessoas a tomarem determinadas atitudes, ou seja, o que direciona as pessoas a fazerem o que fazem, investigando os aspectos que influenciam seus comportamentos. Esse processo permite a definição dos índices de comprometimento e contribuição dos empregados na organização (ARMSTRONG, 2007). Diante disso, faz-se necessário explorar o conceito de comprometimento organizacional.

#### 2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Existem muitas definições de comprometimento organizacional, mas quase todas descrevem um construto psicológico que caracteriza a relação do empregado com a sua organização, que implica continuidade do empregado na organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982; ALLEN; MEYER, 1996; MEYER; ALLEN, 1997). Porter *et al.* (1974) identificaram três fatores relacionados ao comprometimento organizacional: (1) uma forte crença nos objetivos e valores de uma organização; (2) disposição de exercer um esforço considerável para a organização; e (3) um forte desejo de manter a participação na organização.

Meyer e Allen (1991) argumentam que os estados psicológicos, refletidos em diferentes definições de comprometimento organizacional, não são mutuamente exclusivos. Os autores referem-se a esses estados como componentes do comprometimento organizacional. Assim, Meyer e Allen (1997) propuseram um modelo de três componentes do comprometimento organizacional: (1) comprometimento **afetivo**, que se refere ao apego e envolvimento emocional dos indivíduos com a organização; (2) o comprometimento **instrumental**, que está relacionado com a percepção do indivíduo com os custos associados a um possível desligamento da organização; e (3) o comprometimento **normativo**, que é relativo a um sentimento de obrigação em permanecer na organização.

A maioria dos estudos sobre comprometimento organizacional concentra-se no comprometimento afetivo, porque este componente do comprometimento corresponde àquele que apresenta os conseqüentes mais favoráveis para as organizações, sendo, por sua vez, o comprometimento mais desejável (MOHAMED *et al.*, 2006).

Existe uma relação positiva entre o desenvolvimento do comprometimento afetivo por parte dos empregados, e a extensão em que eles acreditam que as organizações lhes oferecem o devido suporte expresso em ações, como tratamento adequado, valorização de suas contribuições e preocupação com o bem-estar. Um ambiente organizacional de atenção e suporte está positivamente relacionado ao comprometimento afetivo (MOHAMED *et al.*, 2006).

Embora o comprometimento instrumental esteja fortemente relacionado ao componente econômico (ganhos financeiros), é possível que inclua uma avaliação tanto dos benefícios tangíveis quanto dos intangíveis. A necessidade de permanecer na organização pode estar associada: 1) à falta de alternativas disponíveis (por exemplo, alto índice de desemprego; fatores pessoais, como idade ou escolaridade, que podem minimizar as possibilidades de recolocação, o segmento em questão absorve pouca mão de obra, entre outros); 2) ao alto grau de sacrifício pessoal, ou seja, todos os investimentos que já foram realizados e que estejam diretamente vinculados ao emprego em questão; ou 3) perdas futuras resultantes do seu desligamento (como perda de benefícios) (ALLEN; MEYER, 1990; BASTOS, 1993; CARSON; CARSON, 1997; SOMERS; BIRNBAUM, 2000; STEPHENS *et al.*, 2004).

Segundo Wiener (1982) e Jaros *et al.* (1993), parte dos conceitos sobre comprometimento organizacional o concebe como a aceitação dos valores, objetivos e expectativas da organização pelos empregados, e estes fatores desempenham papel importante na orientação do comportamento dos indivíduos. Aqueles que mais se identificarem com os valores da organização trabalharão com mais afinco no alcance da missão (STEPHENS *et al.*, 2004). Para Wiener (1982), o comprometimento normativo deve ter sua relevância considerada, pois a própria definição do termo *comprometimento* – previamente mencionada – representa uma forma de controle, instituída por normas e obrigações sobre as ações de um indivíduo. Desta forma, o comportamento no trabalho

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

pode ser determinado pelas pressões normativas da organização que afetam o indivíduo, e não somente segundo a concepção afetiva ou instrumental.

De acordo com Blau (1988), o comprometimento com a carreira é uma atitude relacionada a um sentimento positivo do indivíduo em relação à própria vocação, incluindo a profissão. O comprometimento com a carreira pode resultar no desejo de permanência em uma profissão ou ocupação, mas somente o investimento pessoal em um processo contínuo de desenvolvimento profissional, tanto externa quanto internamente definido (SCHEIN, 1990), justifica afirmar que alguém possui uma carreira.

Basicamente, todo o estudo de comprometimento organizacional concentra-se na avaliação dos comportamentos dos empregados desejados pelas empresas, de modo a alavancar o desempenho e aprimorar os resultados organizacionais. Pode-se afirmar, portanto, que o comprometimento induz o empregado a determinados comportamentos, denominados na literatura como consequentes. Estes, por sua vez, correspondem às mudanças que podem ocorrer na organização, em detrimento da incorporação de um componente específico do comprometimento por parte dos empregados. Diante disso, faz-se necessário explorar os conceitos de recompensas e desempenho.

## 2.5 RECOMPENSAS E DESEMPENHO

Alguns pesquisadores têm examinado atitudes dos empregados em relação à política de incentivo de desempenho (MARSDEN; RICHARDSON, 1994; KELLOUGH; SELDEN, 1997; MAMMAN, 1998). O interesse principal dos pesquisadores concentra-se em como estes sistemas de incentivo afetam a motivação e desempenho dos empregados (KOHN, 1993; MARSDEN; RICHARDSON, 1994; MANOLOPOULOS, 2008).

Locke *et al.* (1980) argumentam que o dinheiro é um incentivo crucial e que nenhum outro incentivo ou técnica motivacional alcança o valor instrumental do dinheiro. Segundo Kohn (1993), o uso de incentivos não tem efeito duradouro na melhoria de desempenho. De acordo com Beer e Cannon (2004), a vinculação das recompensas baseadas no desempenho pode incentivar o estabelecimento de metas menos realistas e facilmente realizáveis.

Para Marsden e Richardon (1994), a recompensa pode ser vista de três perspectivas diferentes: (1) por parte da sociedade, que acredita que ela faz parte de uma medida de equidade ou de justiça e, por isso, é contra qualquer tipo de discriminação na sua distribuição; (2) por parte dos empregados, que considera que ela é um retorno em relação aos serviços prestados, ou seja, é o reflexo do valor pessoal em termos de competências e habilidades; e (3) por parte da organização, que a enxerga como uma grande despesa e como uma possível influência sobre as atitudes e comportamentos dos empregados com base em estratégias de motivação.

Diante disso, podem-se destacar algumas teorias da motivação que explicam a relação entre o desempenho dos empregados e as recompensas. De acordo com a teoria da expectativa, os empregados são motivados a melhorar seu desempenho se eles acreditam que, trabalhando duro, aumentarão os resultados e, por conseguinte, a melhoria do desempenho será devidamente recompensada (LOCKE; LATHAM, 1990; LAWLER, 1994). Isto implica que recompensar os empregados adequadamente pode traduzir-se em melhor desempenho organizacional.

A teoria de Herzberg ou de dois fatores define que os empregados são motivados a melhorar o desempenho, considerando os fatores motivadores e fatores de higiene. Os fatores motivadores são geralmente recompensas não financeiras, tais como sentimento de realização, reconhecimento, responsabilidade, trabalho real, avanço e crescimento (CHAMBERLIN *et al.*, 2002; USUGAMI; PARK, 2006). Fatores de higiene são recompensas e facetas do trabalho que são necessárias para manter os níveis de motivação dos empregados, por exemplo: salário, segurança do trabalho, a política da empresa, e outros (USUGAMI; PARK, 2006).

Segundo Locke e Latham (1990), os empregados são motivados a melhorar o desempenho se suas metas são vinculadas a incentivos. Por fim, a teoria que propõe o estabelecimento de metas define que os empregados são mais motivados quando há objetivos específicos, realistas e exequíveis de desempenho.

Camara (2006) destaca que o sistema de recompensas possibilita a atração e a retenção de profissionais qualificados, mas que um dos seus importantes objetivos

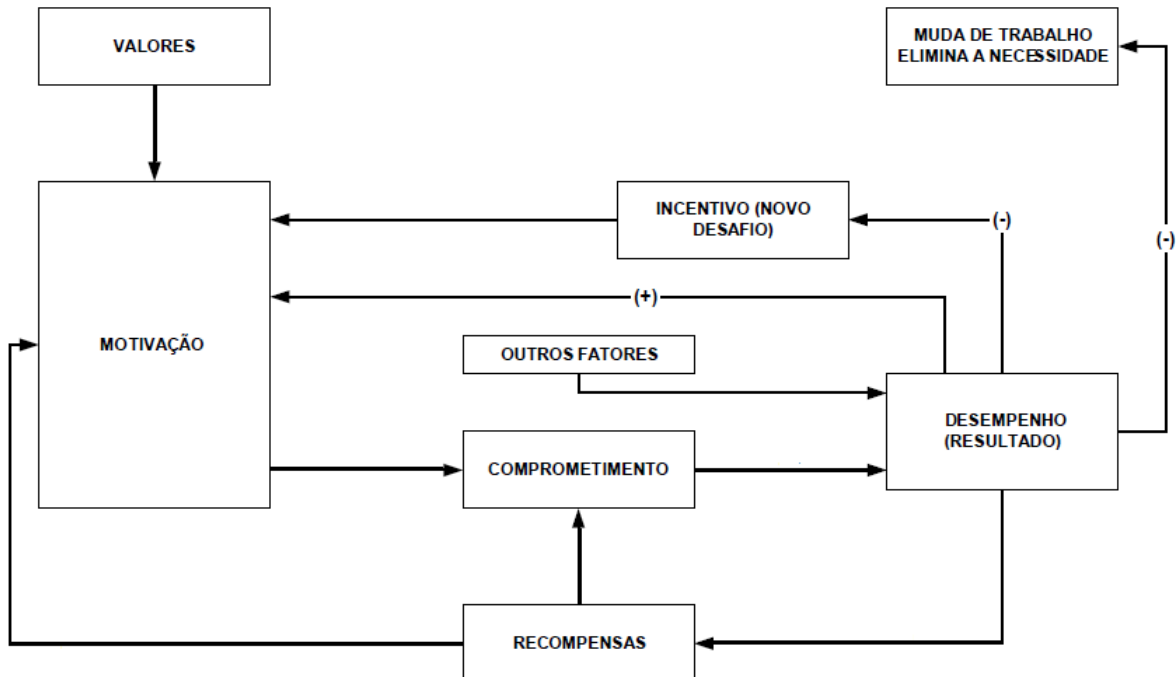
consiste em usufruir ao máximo das contribuições desses profissionais à altura de suas competências. A convergência entre os objetivos que a empresa persegue, no curto e no médio prazo, e aquilo que ela recompensa na atuação individual dos seus colaboradores, são pontos essenciais para orientar e direcionar a atuação deles, no dia a dia, no sentido de contribuírem para sua concretização (CAMARA, 2006).

Para que um sistema de recompensas seja eficaz e consiga alcançar os objetivos para os quais foi criado, é essencial que ele seja bem-aceito pelos seus destinatários (CAMARA, 2006) e percebidos por eles como justo e objetivo (ODELIUS; SANTOS, 2008; RODRIGUES; SEABRA, 2011).

## 2.6 INTEGRANDO VALORES, MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO, RECOMPENSAS E DESEMPENHO

A base teórica indica que os construtos de valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho relacionam-se entre si e dão forma ao modelo representado na Figura 1.

Figura 1- Diagrama integrativo entre os construtos



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre os construtos de valores e motivação pode ser explicada segundo o Quadro 1.

Quadro 1 - Relação Valores x Motivação

Relação Valores x Motivação	
Autor	Definição
Rokeach e Regan (1980)	Os indivíduos são orientados a internalizar valores, por representarem um padrão instituído pela sociedade. No entanto, embora os fatores externos possam influenciar a constituição dos valores, o indivíduo também carrega necessidades e motivações internas, que são continuamente moldadas no processo de socialização e podem convergir ou defrontar as exigências expressas pela sociedade. Desta forma, o sistema de valores simboliza, ao mesmo tempo, as representações das exigências da sociedade e as representações das necessidades internas do indivíduo.
Sheth (2001)	Os valores estão vinculados à finalidade da vida, os objetivos pelos quais as pessoas vivem.
Engel <i>et al.</i> (1995)	Os valores expressam os desafios que motivam as pessoas e as maneiras apropriadas de atingir tais desafios.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre os construtos de motivação e comprometimento pode ser explicada segundo o Quadro 2.

Quadro 2 - Relação Motivação x Comprometimento

Relação Motivação x Comprometimento	
Autor	Definição
Ecker e Appio (2007)	Atribuem, aos dias atuais, a necessidade de manter as pessoas motivadas para o alcance de bons resultados nas organizações. Para os autores, aquelas organizações que possuem boas equipes e bons índices de motivação têm vantagens competitivas, mediante aquelas organizações que não se preocupam com esses aspectos.
Choo <i>et al.</i> (2009)	Afirmam que, para manter a força de trabalho satisfeita, antes é necessário motivá-la.
Ryan e Deci (2000)	Apresentam a motivação como núcleo biológico, cognitivo e regulação social. Os autores afirmam que a motivação envolve a energia, direção e persistência de ativação e a intenção. Isto indica que a motivação desempenha um papel na previsão do comportamento humano, fazendo

<b>Relação Motivação x Comprometimento</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
	ligação entre as intenções, motivações e comportamento.
Carsrud e Brannback (2011)	A motivação pode ser a faísca que transforma uma intenção latente em ação real e, portanto, o elo perdido entre intenções e ações.
Armstrong (2007)	A teoria da motivação preocupa-se em identificar o que move as pessoas a tomarem determinadas atitudes, ou seja, o que direciona as pessoas a fazerem o que fazem, investigando os aspectos que influenciam seus comportamentos, por exemplo, os índices de comprometimento e contribuição dos empregados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre os construtos de comprometimento e desempenho pode ser explicada segundo o Quadro 3.

Quadro 3 - Relação Comprometimento x Desempenho

<b>Relação Comprometimento x Desempenho</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Allen e Meyer (1990)	Um alto nível de comprometimento é caracterizado por sentimentos de pertencimento, lealdade e orgulho. Quando os indivíduos estão altamente comprometidos, eles tendem a se identificar com sua organização e participar ativamente no local de trabalho.
Mowday <i>et al.</i> (1982)	Comprometimento organizacional refere-se a sentimentos de um indivíduo sobre uma organização como um todo. É o vínculo psicológico que o indivíduo tem com uma organização.
Allen e Meyer (1996)	O comprometimento afetivo está correlacionado com a experiência do indivíduo no trabalho, e esta característica faz o funcionário sentir-se confortável psicologicamente e aumenta sua sensação de competência.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre os construtos de comprometimento e desempenho pode ser explicada segundo o Quadro 4.

Quadro 4 - Relação Desempenho x Recompensa

<b>Relação Desempenho x Recompensa</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Mullins (2004)	Há uma tendência perceptível para a vinculação

<b>Relação Desempenho x Recompensa</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
	de recompensas em relação ao desempenho do empregado, em uma tentativa de alcançar os objetivos organizacionais.
Barrett e Turberville (2001); Manolopoulos (2008)	Um dos programas sugeridos para melhorar o desempenho dos empregados foi o uso de remuneração variável atrelada ao desempenho.
Tornow e Wiley (1990); Barrett e Turberville (2001); Manolopoulos (2008)	O vínculo entre o desempenho dos empregados com as recompensas é um motivador para melhorar o desempenho e, finalmente, melhorar a qualidade dos serviços.
Lee (2001)	Os sistemas de recompensa baseados no desempenho estão centrados em três pressupostos básicos: (1) o desempenho dos indivíduos deve ser precisamente ou razoavelmente medido utilizando critérios definidos; (2) o sistema deve ser capaz de influenciar a decisão de um empregado de permanecer ou não na organização. Também deve influenciar a vontade do empregado em trabalhar mais para a organização do que aqueles que não estão no sistema; (3) um empregado deve perceber ganho significativo, em relação às recompensas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre os construtos de comprometimento e desempenho pode ser explicada segundo o Quadro 5.

Quadro 5 - Relação Desempenho x Motivação

<b>Relação Desempenho x Motivação</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Locke e Latham (1990); Lawler (1994)	Os empregados são motivados a melhorar seu desempenho se acreditam que, trabalhando duro, vão aumentar os seus resultados de desempenho, e que a melhoria de desempenho resultante será devidamente recompensada.
Locke e Latham (1990)	Os empregados tendem a ser motivados a executar melhor suas funções, desde que tenham objetivos específicos, realistas e exequíveis de desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A relação entre os construtos de comprometimento e desempenho pode ser explicada segundo o quadro 06.

Quadro 6 - Relação



Relação Recompensa x Motivação	
Autor	Definição
Bucklin e Dickinson (2001); Lawler (1971); Locke <i>et al.</i> (1980); Rynes, Gerhart e Minette (2004); Stajkovic e Luthans (2003)	A compensação monetária é motivadora.
Locke <i>et al.</i> (1980)	O dinheiro é um incentivo crucial e nenhum outro incentivo ou técnica motivacional alcança o valor instrumental do dinheiro.
Bowen (2000)	Em um cenário de <i>downsizing</i> , a recompensa é essencial para elevar o moral e criar boa vontade dos empregados da organização.
Locke e Latham (1990)	Os empregados seriam motivados a melhorar o desempenho se suas metas de desempenho estivessem vinculadas a incentivos.
Gomez-Mejia e Balkin (1992); Lowery, Petty e Thompson (1995); Heneman e Werner (2005)	Os funcionários devem comparar seus esforços no trabalho e as recompensas que recebem com o que os outros empregados que executam a mesma tarefa recebem. Assim, os empregados serão motivados a melhorar o desempenho, desde que acreditem que suas recompensas são equitativas para seu desempenho no trabalho, quando comparadas a outros funcionários que executam as mesmas atividades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A análise integrada dos construtos permite importantes considerações sobre o impacto no comportamento dos indivíduos dentro das organizações públicas. Diante disso, faz-se necessário estabelecer a metodologia a ser adotada no presente trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Fonseca (2002) afirma que a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Segundo o autor, a pesquisa é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. A pesquisa, fruto desse trabalho, foi classificada considerando sua natureza, a forma de abordagem do problema, seus objetivos e procedimentos técnicos adotados. A natureza concentra-se na pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Para este estudo foi utilizada a abordagem quantitativa que, conforme Sampieri *et al.* (2006), utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e testar as

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

hipóteses estabelecidas previamente, e confia na medição numérica, na contagem e, frequentemente, no uso de estatística para estabelecer, com exatidão, os padrões de comportamento de uma população.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros e artigos científicos. Após o levantamento bibliográfico, foi realizada a pesquisa de campo que, de acordo com Fonseca (2002), caracteriza-se pela realização da coleta de dados junto a indivíduos, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. O instrumento de coleta utilizado para a pesquisa é representado por um questionário estruturado, com questões avaliadas segundo o grau de compreensão, clareza e objetividade. O objetivo desse instrumento de coleta propicia obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando a comparação entre elas.

A amostra foi selecionada por conveniência junto aos entrevistados, ou seja, foi utilizada a forma mais conhecida de amostragem: a aleatória. Uma sondagem aleatória é aquela na qual cada pessoa da população total tem a mesma probabilidade de ser interrogada. A escolha das organizações ocorreu por conveniência da pesquisa.

Em resumo, a pesquisa teve como respondentes funcionários públicos federais e estaduais. Foram aplicados 1090 questionários, por meio da seguinte estratégia: 646 questionários foram obtidos por meio de entrevistas pessoais (questionários da esfera estadual) e 444 questionários foram autopreenchidos pelos entrevistados por meio *on-line* (questionários da esfera federal). Assim, obtiveram-se 1090 questionários no total.

Na esfera estadual, a pesquisa foi realizada em uma instituição do Estado de Minas Gerais, autarquia do Poder Executivo Estadual, vinculada à Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A instituição conta com aproximadamente 3000 empregados. Na esfera federal, a pesquisa foi realizada em uma empresa vinculada ao Ministério da Fazenda, e conta com aproximadamente 11 mil empregados, especializados nas áreas de suporte ao negócio da empresa e sustentados pela política de gestão de pessoas.

### 3.1 MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO

O diagrama integrativo entre os construtos, apresentado na figura 01, carece de análise detalhada dos construtos escolhidos. Por esta razão optou-se por propor um modelo estrutural que apresenta a dimensionalidade de cada um dos construtos, conforme a figura 02. Porém, devido à limitação das ferramentas estatísticas disponíveis, a análise da retroalimentação apontada pela literatura e representada na figura 01 não foi realizada.

Os valores pessoais, aqueles que apresentam coisas que são importantes na vida das pessoas (KAHLE; BEATTY; HOMER, 1986; ROKEACH; REGAN, 1980; SCHWARTZ, 1992), foram representados por nove construtos: (1) **Afeição**: relaciona-se a valorizar as relações amorosas e os relacionamentos afetivos; (2) **Afiliação**: diz respeito à identificação com grupos sociais e ao pertencimento à sociedade; (3) **Apego familiar**: concerne à ligação com a família e à segurança percebida no seio familiar; (4) **Benevolência**: diz respeito à solicitude, à compreensão e à generosidade; (5) **Harmonia com o Mundo Interior**: significa valores de autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita; (6) **Hedonismo**: concerne ao prazer e desfrute da vida; (7) **Materialismo**: relaciona-se com os valores direcionados ao luxo, posse de bens materiais e ambição; (8) **Desafio**: diz respeito à busca pelo desafio, pelo crescimento pessoal e pela superação; e (9) **Racionalidade**: refere-se aos critérios de sistematização, organização e lógica.

O comprometimento, aquilo que apresenta o compromisso com a organização ou a atividade que o indivíduo exerce (ALLEN; MEYER, 1990; BLAU, 2001), foi representado por quatro construtos: (1) **Comprometimento Afetivo**: concerne à ligação emocional, identificação e envolvimento do indivíduo com a organização; (2) **Comprometimento Instrumental**: significa uma consciência dos impactos associados a um possível desligamento da organização; (3) **Comprometimento Normativo**: diz respeito a um sentimento de obrigação em permanecer empregado da organização; e (4) **Comprometimento com a Profissão**: refere-se ao comprometimento ou à dedicação que os indivíduos estabelecem com a carreira, a profissão, a ocupação e/ou o trabalho.

O desempenho, aquilo que apresenta o rendimento de um indivíduo, quando comparado com metas previamente definidas (LOCKE; LATHAM, 1990; LAWLER, 1994), foi representado por dois construtos: (1) **Percepção do Próprio Desempenho**: significa a

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

percepção do indivíduo em relação ao alcance das metas estabelecidas e importância das tarefas para obtenção dos resultados; e (2) **Percepção do *Feedback* por parte de Terceiros:** refere-se à percepção do indivíduo em relação ao recebimento de *feedback* pelo trabalho executado e conflitos profissionais.

O construto de recompensa apresenta a satisfação do indivíduo com a remuneração e recompensas recebidas pelo desempenho profissional (JENSEN *et al.*, 2001). Já o construto de motivação refere-se à vontade e disposição do indivíduo em se esforçar no que faz no trabalho (VROOM, 1964; LAWLER, 1971; LOCKE; LATHAM, 1990; HERZBERG, 1966; STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Cada hipótese é representada por uma seta (figura 02), que estabelece a relação entre os construtos escolhidos, e pressupõe impacto positivo e estatisticamente significativo entre os eles. Por uma questão de espaço, as hipóteses definidas na figura 02 (H1 a H16) são apresentadas e discutidas no item 4, adiante. Podem-se definir, entretanto, as seguintes hipóteses:

- H1: o construto de valor *afeição* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;
- H2: o construto de valor *afiliação* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;
- H3: o construto de valor *apego familiar* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;
- H4: o construto de valor *benevolência* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;
- H5: o construto de valor *harmonia com o mundo interior* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;
- H6: o construto de valor *hedonismo* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;

- H7: o construto de valor *materialismo* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;
- H8: o construto de valor *desafio* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*;
- H9: o construto de valor *racionalidade* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto *motivação*.;
- H10: o construto de *motivação* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto de comprometimento *instrumental*;
- H11: o construto de *motivação* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto de comprometimento *afetivo*;
- H12: o construto de *motivação* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto de comprometimento *normativo*;
- H13: o construto de *motivação* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto de comprometimento *com a profissão*;
- H14: o construto de desempenho *percepção do feedback por parte de terceiros* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto de recompensas *satisfação com a remuneração e recompensas*;
- H15: o construto de desempenho *percepção do próprio desempenho* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto de recompensas *satisfação com a remuneração e recompensas*;
- H16: o construto de recompensas *satisfação com a remuneração e recompensas* apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no construto de *motivação*.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados por meio da pesquisa foram tratados estatisticamente segundo as técnicas: (1) análise exploratória dos dados; (2) dimensionalidade dos construtos da

pesquisa; (3) método de equações estruturais – teste das hipóteses; e (4) análise multigrupos. Para analisar os dados foram utilizados os softwares SPSS 13.0, Excel 2003 e SmartPLS. No próximo item, são apresentados os resultados deste estudo.

#### 4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

A amostra caracteriza-se por 59% dos respondentes atuantes na esfera estadual e 41% na esfera federal. Entre os respondentes da esfera estadual, 53% são efetivos e 47% são terceirizados. Os profissionais terceirizados, participantes desta pesquisa, são submetidos ao mesmo processo de gestão de pessoas como, por exemplo, sujeitos à remuneração variável. Na esfera federal todos os respondentes são funcionários efetivos.

Nos últimos 12 meses, apenas 1% dos funcionários públicos foram demitidos. A maior parte (71%) não recebeu aumento salarial por merecimento nos últimos 12 meses, 26% receberam uma vez, 2% receberam duas vezes e menos de 1% recebeu três ou quatro vezes. Também se observa que 86% dos indivíduos não mudaram de emprego nos últimos 12 meses, 14% mudaram uma vez e menos de 1% mudaram duas vezes. O motivo mais frequente (50%) da mudança de emprego está relacionado com a mudança para um cargo com salário igual. Outros 33% mudaram para um salário melhor e função diferente da anterior. Aqueles que mudaram para um salário melhor, exercendo a mesma função, foram 10%; e para um salário pior foram 5%. Outros 2% mudaram por outros motivos.

Além disso, 44% dos respondentes recebem somente remuneração fixa, 44% recebem remuneração fixa e variável e 9% recebem somente remuneração variável, referindo-se, estes últimos, àqueles profissionais, prestadores de serviços, cuja forma de pagamento está vinculada à produção, ou seja, ao que eles produzem. Em relação ao tempo que os respondentes estão na ocupação atual, observa-se que a maior parte (61%) está na ocupação atual até 5 anos; e 8% estão há mais de 25 anos. Apenas 18% ocupam cargo de chefia e a maior parte (60%) ocupa cargo de chefia há mais de 3 anos.

Verificou-se que 54% dos respondentes são do gênero feminino e 46% do gênero masculino. Observa-se, ainda, que 37% dos entrevistados são solteiros e 49% são casados, 12% são divorciados/separados e 2% são viúvos. Já em relação ao número de filhos dos

respondentes, observa-se que 43% não possuem filhos; 19%, um filho, 26% possuem dois filhos e 12%, três filhos ou mais.

Quanto à idade é possível observar que 25% dos respondentes possuem entre 16 e 31 anos, 25% possuem entre 31 e 43 anos, 25% possuem entre 43 e 52 anos e 25% possuem entre 52 e 71 anos. Com relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, observa-se que 5% cursaram o Ensino Fundamental, 35% cursaram o Ensino Médio, 32% cursaram o Ensino Superior, 23% realizaram algum curso de pós-graduação *lato sensu* e 5% *stricto sensu*. Quanto à renda familiar dos respondentes, os extratos de maior percentual foram *Acima de 1 até 2 salários-mínimos*, com 25,0%; e *Acima de 6 até 10 salários-mínimos*, com 21%.

O teste da análise descritiva dos dados revelou que as variáveis assumiram comportamentos bem diversos no que tange à média e ao desvio padrão. Além disso, todas as variáveis rejeitaram a hipótese de que estão distribuídas conforme a curva normal. O teste da linearidade mostrou que 70% das relações possíveis são significativas e, portanto, adequadas ao tipo de técnica a ser aplicada.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA, NORMALIDADE E LINEARIDADE DOS DADOS

As variáveis assumiram comportamentos bem diversos no que tange à média e ao desvio padrão. Algumas apresentaram médias altas e desvios-padrão pequenos, enquanto outras apresentaram médias baixas ou regulares e desvios-padrão superiores. Todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula de que estão distribuídas conforme a curva normal. Com base nestes resultados é possível atestar, também, a não existência da normalidade multivariada, uma vez que esta exige a distribuição normal univariada (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Aplicando o teste observou-se que 2.046 das 2.926 relações possíveis são significativas ao nível de 5%, o que representa 70% das correlações possíveis. Dessa forma, foi dado prosseguimento às análises, uma vez que os dados são adequados ao tipo de técnica a ser aplicada posteriormente.

#### 4.3 DIMENSIONALIDADE DOS CONSTRUTOS DA PESQUISA

A solução fatorial para os subconstrutos do construto *Valores pessoais* apresentou 9 dimensões, denominadas de: Hedonismo, Harmonia com o mundo interior, Afiliação, Apego Familiar, Benevolência, Afeição, Desafio, Racionalidade e Materialismo. A solução fatorial para os subconstrutos do construto *Comprometimento* apresentou 4 dimensões: Comprometimento afetivo, instrumental, normativo e com a profissão. A terceira solução fatorial apresentou o construto *Satisfação com a remuneração e recompensas*. A quarta solução fatorial encontrada, o construto *Desempenho*, apresentou a existência de dois fatores: Percepção do próprio desempenho e *Feedback* de terceiros.

#### 4.4 MÉTODO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)

De acordo com os testes realizados, em relação à validade nomológica do Modelo Proposto (figura 02), o construto *Motivação* é explicado pelos nove construtos referentes aos valores pessoais e pela Satisfação com a remuneração e recompensas. Entretanto, destes, apenas as hipóteses H8, H9 e H16 foram validadas, ou seja, os construtos Desafio, Racionalidade e Satisfação com a remuneração e recompensas apresentaram impacto positivo e estatisticamente significativo. Desta forma, pode-se afirmar que os funcionários públicos que buscam mais desafios, crescimento pessoal, que são mais detalhistas, pensam de maneira lógica e racional, que estão mais satisfeitos com o salário e benefícios, com a autonomia para desenvolver o trabalho e com os relacionamentos profissionais possuem maior motivação no trabalho. Tais argumentos corroboram os estudos de Rokeach e Regan (1980), Schwartz (1992) e Kahle, Beatty e Homer (1986).

Já a motivação apresentou impacto positivo e estatisticamente significativo no Comprometimento Afetivo, no Comprometimento Normativo e no Comprometimento com a profissão, o que torna as hipóteses H11, H12 e H13 validadas. Portanto, a pesquisa demonstra, também, que aqueles funcionários públicos que, de maneira geral, se sentem mais motivados, são mais ligados emocionalmente com a organização, sentem-se mais obrigados a permanecer na organização e dedicam-se mais à profissão. Tais argumentos corroboram os estudos de Meyer e Allen (1997) e Tamayo (2001).

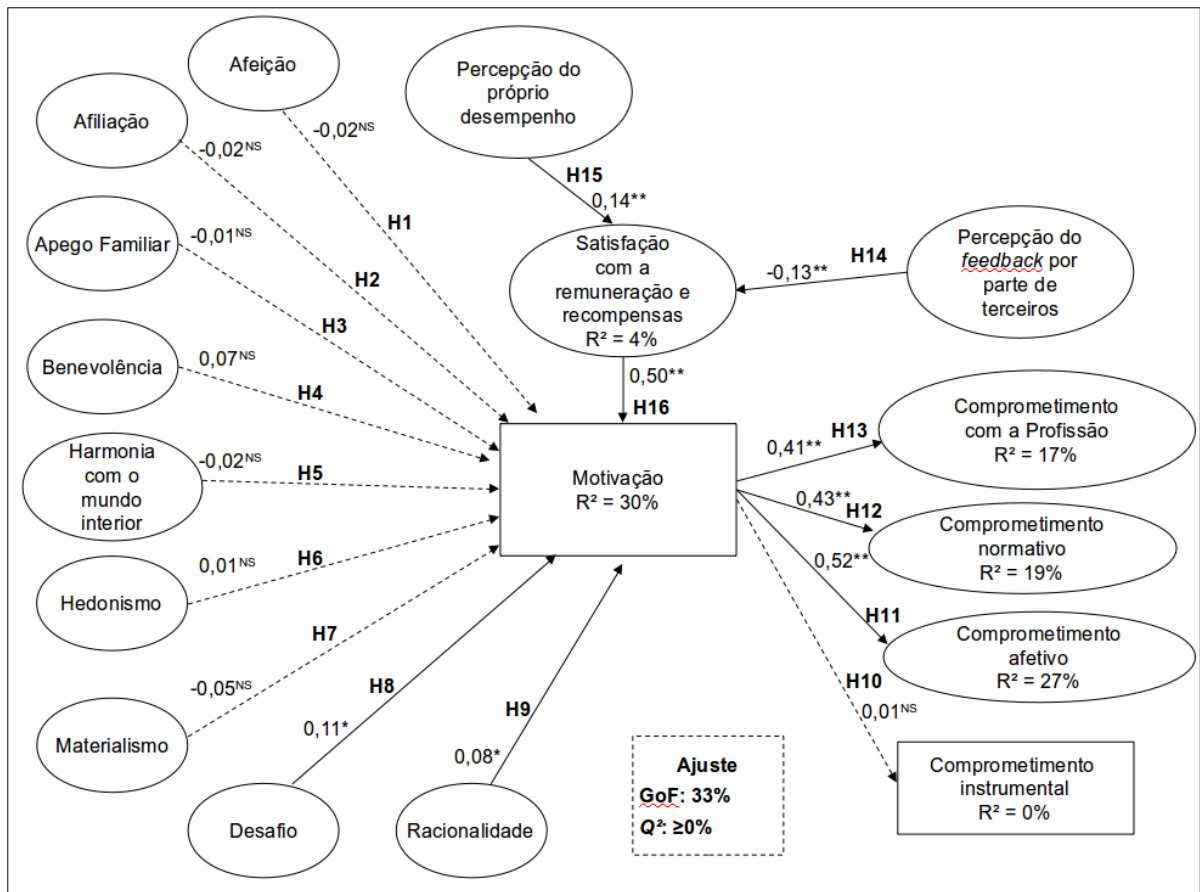
A Satisfação com a remuneração e recompensas foi explicada pela Percepção do próprio desempenho e pelo *feedback* de terceiros, mas apenas a hipótese H15 foi



validada, em outras palavras, ocorreu impacto positivo e estatisticamente significativo na relação entre o construto de satisfação com a remuneração e recompensas e o construto percepção com o próprio desempenho. O *feedback* de terceiros foi o único construto que apresentou impacto negativo e estatisticamente significativo, o que revela que, quanto menor o *feedback* de terceiros, maior a satisfação com a remuneração e as recompensas.

Vale destacar que a pesquisa aponta que os funcionários públicos, de forma geral, valorizam mais o alcance das metas estabelecidas e que se importam mais com as tarefas para obtenção dos resultados estão mais satisfeitos com o salário e benefícios, com a autonomia para desenvolver o trabalho e com os relacionamentos profissionais estabelecidos. Tais argumentos corroboram os estudos de Locke e Latham (1990) e Lawler (1994). Portanto, pode-se afirmar que, quando se trata de remuneração, a maioria dos funcionários públicos pesquisados vislumbra melhores recompensas e benefícios em retribuição às suas habilidades, esforços e tempo despendido.

Figura 2- Modelo Proposto na pesquisa – amostra total – validade nomológica.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As hipóteses H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H10 e H14 foram refutadas na pesquisa realizada. Desta forma, os indivíduos que buscam valorizar as relações amorosas e os relacionamentos afetivos, também se identificam com grupos sociais e com o pertencimento à sociedade, que ainda buscam a ligação com a família e segurança no seio familiar, que buscam ser solícitos, compreensíveis e generosos, também a autorrealização, paz interior e felicidade irrestrita, que ainda buscam prazer e o desfrute da vida que buscam luxo, posse de bens materiais e ambição, não apresentam vontade e disposição em se esforçarem no que fazem no trabalho. Da mesma forma, aqueles indivíduos que apresentam vontade e disposição em se esforçarem no que fazem no trabalho não possuem a consciência dos impactos associados a um possível desligamento da organização. Além disso, aqueles indivíduos que recebem *feedback* pelo trabalho executado e conflitos profissionais não apresentam satisfação com a remuneração e recompensas recebidas pelo desempenho profissional.

Como mencionado anteriormente, a amostra da pesquisa foi composta por funcionários públicos da esfera estadual e da esfera federal. Por se tratarem de intuições diferentes, com modelos diferentes de gestão de pessoas, considerou-se a possibilidade de que as duas amostras apresentassem diferentes resultados em relação às hipóteses testadas.

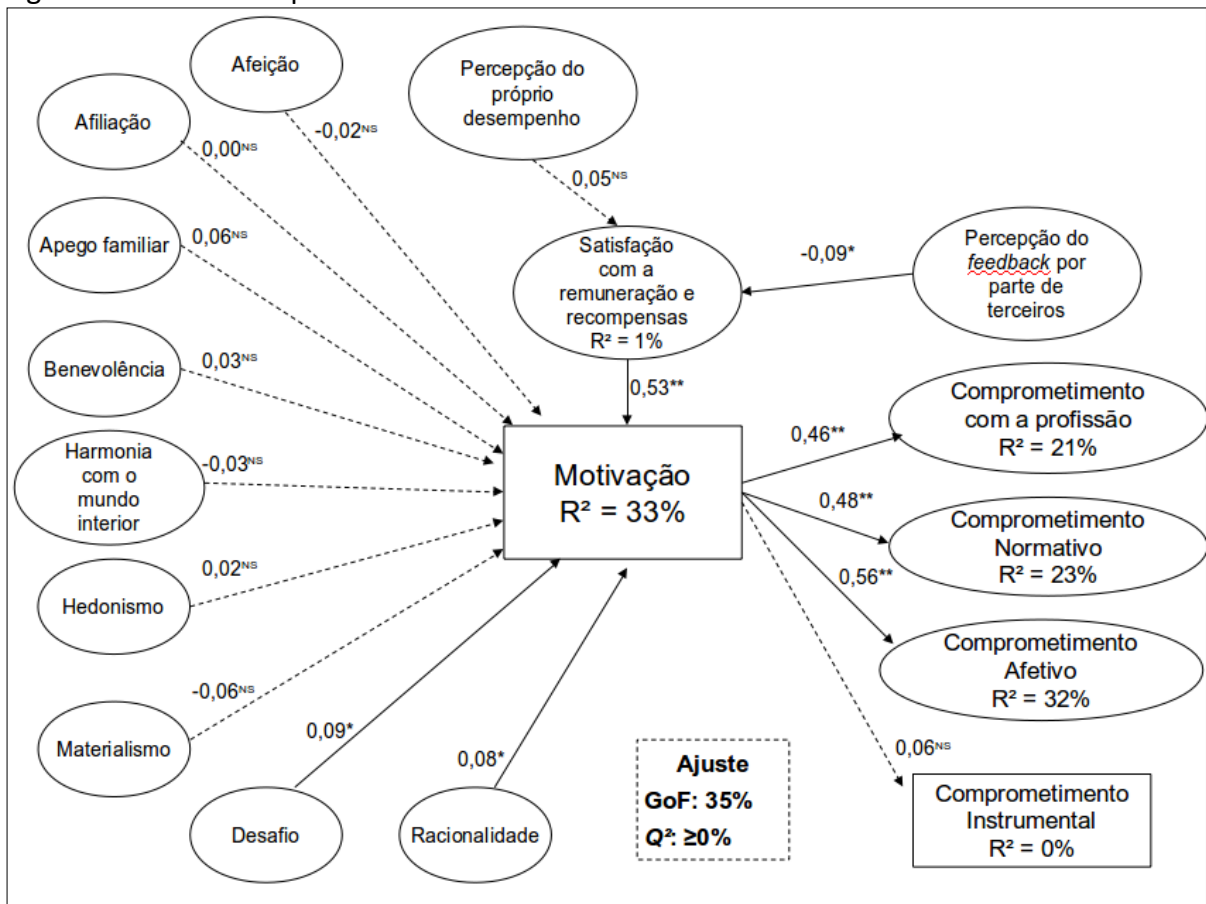
#### 4.5 ANÁLISE MULTIGRUPOS

Após identificar diferenças estatisticamente significativas entre as duas amostras (federal e estadual), optou-se por realizar uma análise multigrupos comparando as duas amostras, pois os modelos poderiam ser diferentes.

De forma resumida, pode-se afirmar que, no âmbito estadual, o construto motivação foi impactado de forma estatisticamente significativa pelos construtos de valores: desafio e racionalidade. Isto significa que, quanto mais o indivíduo busca desafio, crescimento pessoal, ser criativo, pensar de maneira lógica e racional, mais motivado estará. Além disso, os testes estatísticos demonstraram que quanto mais motivados os indivíduos, mais comprometidos emocionalmente com a organização, com o sentimento

de obrigação em permanecerem empregados da organização e mais comprometidos com a profissão. Tais argumentos corroboram os estudos de Meyer e Allen (1997) e Tamayo (2001). Os testes também revelaram que, quanto menos os empregados recebem *feedback* pelo trabalho executado, maior é o nível de satisfação com a remuneração e recompensas. Não obstante, quanto mais satisfeitos com a remuneração e recompensas, maior o nível de motivação. Os resultados do modelo proposto, no âmbito estadual, podem ser observados de melhor forma na Figura 3.

Figura 3 – Modelo Proposto – amostra estadual



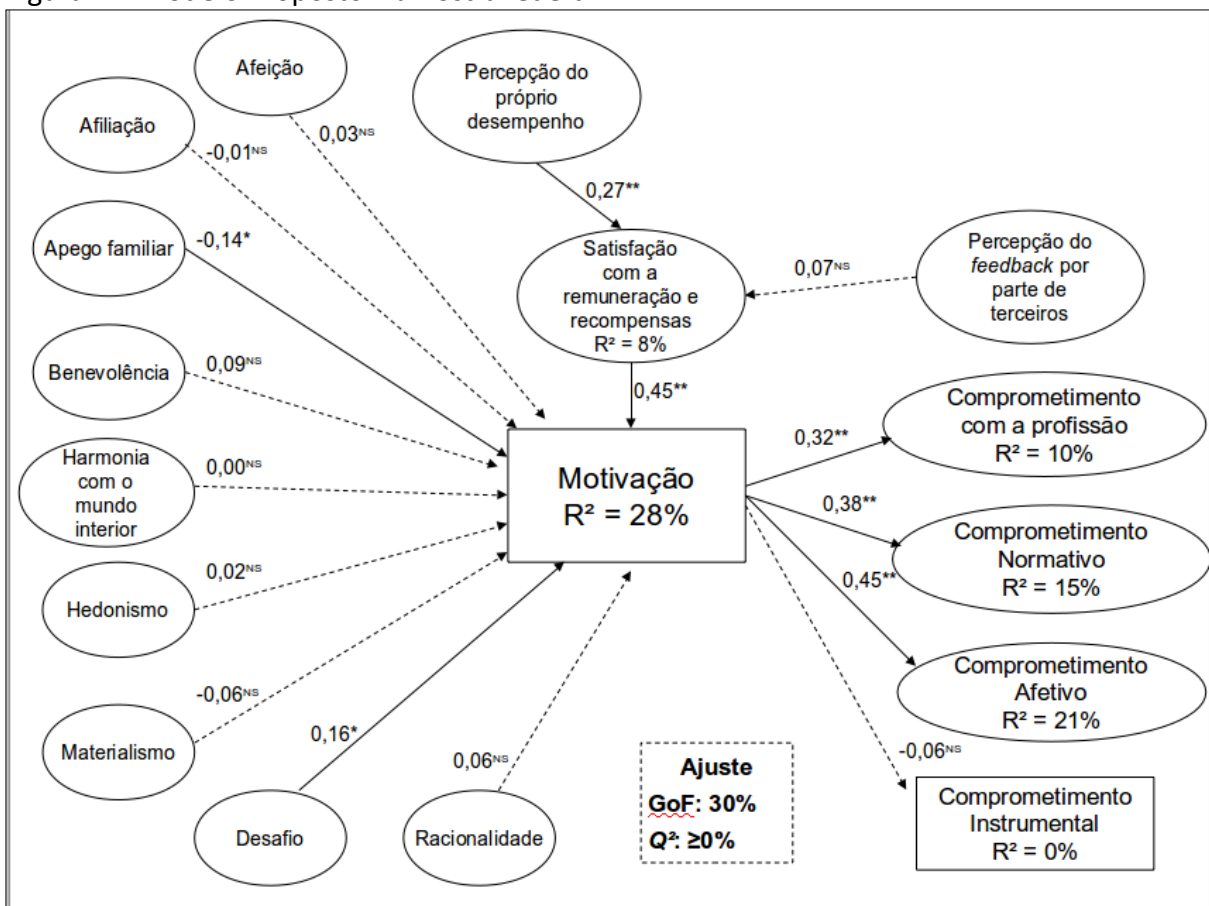
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observação: \*\* Significância <1%; \*Significância <5%; <sup>NS</sup> Significância >5%.

No âmbito federal, a análise dos dados revela que, quanto menor o apego familiar e à segurança percebida no seio familiar, maior a motivação dos indivíduos. E quanto maior a busca por desafio e crescimento pessoal, maior a motivação. Tais argumentos corroboram os estudos de Rokeach e Regan (1980), Schwartz (1992) e Kahle, Beatty e Homer (1986). Além disso, quanto maior a motivação, maior o sentimento emocional com a organização, maior o sentimento de obrigação em permanecer na organização e maior

comprometimento com a profissão. Tais argumentos corroboram os estudos de Meyer e Allen (1997) e Tamayo (2001). A pesquisa revelou, também que, quanto mais os indivíduos percebem o alcance das metas estabelecidas e a importância das tarefas para obtenção dos resultados, mais eles ficam satisfeitos com a remuneração e recompensas oferecidas pela organização. Os testes também revelaram que, quanto maior a satisfação com a remuneração e recompensas recebidas, maior a motivação dos indivíduos. Os resultados do modelo proposto, no âmbito federal, podem ser observados na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Proposto – amostra federal



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observação: \*\* Significância <1%; \*Significância <5%; NS Significância >5%.

## 5 CONCLUSÃO

A participação integrada dos funcionários públicos na organização contribui, sobremaneira, para a qualidade e a efetividade dos processos organizacionais. A literatura demonstra que as organizações com melhor desempenho possuem pessoas motivadas e comprometidas, capazes de executar suas tarefas, demonstrando resultados superiores e

de maior valor agregado. Os resultados deste estudo trazem contribuições para a gestão pública e para o meio acadêmico, possibilitando uma análise do modo como grupos de indivíduos dotados de valores distintos se comportam diante das relações entre as variáveis: motivação, comprometimento, desempenho e recompensas.

Diante disso, importantes considerações podem ser realizadas com base nos resultados obtidos no estudo em questão. O modelo estrutural proposto possui uma análise detalhada dos construtos escolhidos e demonstra a dimensionalidade dos construtos, a saber: nove construtos de valores, quatro construtos de comprometimento, dois construtos de desempenho e um construto de motivação.

A pesquisa realizada foi aplicada em duas instituições públicas (uma no âmbito estadual e outra no âmbito federal), envolvendo 1090 funcionários públicos (646 na estadual e 444 na federal) e seu resultado demonstra que os funcionários públicos que buscam desafios, crescimento pessoal, que são detalhistas, pensam de maneira lógica e racional, que estão satisfeitos com o salário e benefícios, com a autonomia para desenvolver o trabalho e com os relacionamentos profissionais possuem mais motivação no trabalho.

A pesquisa também conclui que aqueles funcionários públicos que, de maneira geral, se sentem motivados, são mais ligados emocionalmente com a organização, sentem-se obrigados a permanecer na organização e dedicam-se mais à profissão. Já aqueles funcionários públicos que, geralmente, valorizam o alcance das metas estabelecidas e se importam com as tarefas para obtenção dos resultados, estão mais satisfeitos com o salário e benefícios, com a autonomia para desenvolver o trabalho e com os relacionamentos profissionais estabelecidos.

Assim, o pressuposto de que pessoas com valores distintos, submetidas ao estabelecimento de recompensas adequadas no serviço público, alavanca os níveis de motivação, comprometimento organizacional e o desempenho retrata os resultados apresentados.

As limitações deste estudo dizem respeito aos *softwares* disponíveis no mercado para realização dos testes estatísticos, considerando a retroalimentação apresentada na Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

literatura, conforme diagrama integrativo entre os construtos. Tal decisão limitou a avaliação do impacto estatístico que o construto de recompensa produz nos construtos de comprometimento e o impacto estatístico que os construtos de comprometimento produzem nos construtos de desempenho.

A partir dos resultados deste estudo e das conclusões apresentadas, sugere-se, para pesquisas futuras, a integração do modelo PSM (*Public Service Motivation*) com o modelo estrutural proposto. Além disso, em função dos resultados encontrados neste estudo, o modelo estrutural proposto utilizado deve ser replicado em contextos diferentes para uma análise mais profunda acerca da existência da relação entre os construtos apresentados.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J; MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252–76, 1996.

ALMEIDA, L.; TAVARES, P. Valores de vida em estudantes universitários de cursos tecnológicos e de humanidades. **Aval. Psicol.** v.8, n.2, p. 153-168, 2009.

ARMSTRONG, M. **Employee Reward Management and Practice**. London and Philadelphia: Kogan Page, 2007.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira**: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996.

BARDI, ANAT, and SHALOM H. SCHWARTZ. **Values and Behavior**: Strength and Structure of Relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2011.

BARRET, R., TURBERVILLE, S. (2001). **Managed Decentralism**: Performance related pay in the Australian public service (Working Paper No.75). National Key Centre in Industrial Relations: Monash University.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BEER, M., CANNON, M.D. (2004). Promise and Peril in implementing pay-for-performance. **Human Resource Management**, v. 43, n. 1, p. 3-48.

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

BLAU G. J. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 32, p. 284-297, 1988.

BLAU, G. **On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment**. Human Resource Management Review, v. 11, p. 279-298, 2001.

BOWEN, R. B. **Recognizing and Rewarding Employees**. McGraw Hill, New York, 2000.

BRYSLAND, A., CURRY, A. Service improvements in public services using SERVQUAL. **Managing Service Quality**, v. 11, n. 6, p. 389-401, 2001.

BUCKLIN, B. R., DICKINSON, A. M. Individual Monetary Incentives: A Review of Different Types of Arrangements between Performance and Pay. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 21, n.3, p. 45-137, 2001.

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

CARSON, K.; CARSON, P. **Carrer entrenchment: a quiet march toward occupational death?** Academy of Management Executive, v. 11, n. 1, p. 62-74, 1997.

CARSrud, A.; BRANNBACK, M. Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CHAMBERLIN, R., WRAGG, T., HAYNES, G., & WRAGG, C. Performance-related pay and the teaching profession: a review of the literature. **Research Papers in Education**, v. 17, n. 1, p. 31-49, 2002.

CHEUNG, A.B.L. Public sector reform and the re-legitimation of public bureaucratic power: the case of Hong Kong. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n.5/6, p. 37-50, 1996.

CHOO, S. S.; HENDRIK, H.; KENG-HOWE, I. C. Life Values and Job Satisfaction: Comparing Local Managers to the Japanese and Chinese Expatriates in Singapore. **International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University**, v. 17, n. 1, p. 61-106, 2009.

DECI, E. L. **Intrinsic motivation**. New York: Plenum, 1975.

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

ECKER, D., APPIO, J. A importância da aplicação de técnicas motivacionais no ambiente produtivo. **Synergismus scyentifica UTFPR**, América do Norte, v. 2, nov., 2007.

ELIZUR, D., e SAGIE, A. Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology*, **An International Review**, v. 48, p.73-87, 1999.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro, RJ: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 2000.

ENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3, 2001.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L. & PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford University Press, 1996.

FONSECA J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Estadual do Ceará. 2002.

FRIED, Y.; FERRIS G. R. The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 40, p. 287-322, 1987.

GOLLWITZER, P. M.; OETTINGEN, G. Goal pursuit. In: RYAN, R. M. (Org.), **Oxford handbook of human motivation**. Oxford, UK: Oxford University Press, p. 208-231, 2012.

GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B. **Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance**. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, College Division, 1992.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. Rio de Janeiro, 2000.

GUTTMAN, L. The Mapping Sentence for Assessing Values. In: LEVY, S. (Org.). **Louis Guttman on Theory and Methodology: Selected Writings**. Aldershot, England: Dartmouth, p. 127-133, 1994.

HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

HENEMAN, R. L.; WERNER, J. M. **Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World**. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland, OH: World Publishing Company, 1996.

HOOD, C.; JACKSON, M. W. **Administrative argument**. Aldershot: Dartmouth, 1991.

JAROS, S. T.; JEMIER, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of management Journal**, v. 36, n. 5, p. 951-995, 1993.

JARRAR, Y., e SCHIUMA, G. Measuring performance in the public sector: challenges and trends. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 4, p. 4-8, 2007.



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

KAHLE, L.; BEATTY, S.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life styles (VALS). **The Journal of Consumer Research**, v. 13, n. 1, p. 405-409, 1986.

KELLOUGH, J.E., SELDEN, S.C. (1997). Pay-for-performance systems in state government: perceptions of state agency personnel managers. **Review of Public Personnel Administration**, v. 17, n. 1, p. 5-21.

KOHN, A. Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 54-63, 1993.

LAWLER, E. E. **Motivation in work places.** (Classic edition). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1994.

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

LEE, S. K. **Does performance-base pay motivate? Maybe, or maybe not...** PA Times, v. 24, n. 4, 2001.

LEPPER, M. R.; D. GREENE. **The Hidden Costs of Reward: new perspectives on the psychology of human motivation.** John Wiley & Sons, New York. p. 12-15, 1978.

LEPPER, M. R., GREENE, D., & NISBETT, R. E. Understanding children's intrinsic interest with extrinsic rewards. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 28, p. 129-137, 1973.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G.P. **Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel.** Psychological Science, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

LOCKE, E. FEREN, D., MCCALED, SHAW, K., DENNY, A. **The Relative Effectiveness of Four Ways of Motivating Employee Performance.** In K. Duncan, M. Gruenberg & D. Wallis (Eds.), *Changes in Working Life.* New York: Wiley, 1980.

LOWERY, C. M.; PETTY, M. M.; THOMPSON, J.W. **Employee perceptions of the effectiveness of a performance-based pay program in a large public utility.** Public Personnel Management, v. 24, n. 4, p. 475-492, 1995.

MAMMAN, A. **Towards understanding attitudes to pay systems: cultural socio-psychological, economic and organizational influences.** Caulfield East, Faculty of Business and Economics, Monash University, Working Paper 52, 1998.

MANOLOPOULOS, D. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. **Employee Relations**, v. 30, n. 1, p. 63-85, 2008.

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

MARSDEN, D., & RICHARDSON, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. **British Journal of Industrial Relations**, v. 32, n. 2, p. 243-261.

MARSHALL, N. Pay-for-performance systems: Experiences in Australia. **Public Productivity e Management Review**, v. 21, n. 4, p. 403-418, 1998.

MASLOW, A. H. **Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow**. Ed. Edward Hoffman. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc. 1996.

MCADAM, R., HAZLET, S.A., e CASEY, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. **International Journal of Public Sector Management**, v. 18, n. 3, p. 256-273.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, Sage Publishers Inc., California, 1997.

MOHAMED, F.; TAYLOR, G; HASSAN, A. Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, n. 4, p. 512-529, 2006.

MOWDAY, R.T., STEERS, R. M, PORTER L. W. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York, NY: Academic Press, 1992.

MULLINS, L. **Organizational Behaviour**. 6 ed. Boston: Irwin, 2004.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, A. R. D. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 226-242, 2008.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors. **Academy of Management Journal**, v. 39, n.3, p. 607-635.

OYADOMARI, J. C. T.; CESAR, A. M. R. V. C.; SOUZA, E. F.; OLIVEIRA, M. A. **Influências da Remuneração de Executivos na Congruência de Metas**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v.1, n. 12, p. 53-74, 2009.

OYADOMARI, J. C. T.; LIMA, R.G. D. De; AGUIAR, A. B. De; BALDUSSI, C. A. **Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard**. Tecnologias de Administração e Contabilidade, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-49, 2012.

PACHECO, R. Mensuração de desempenho no setor público: os termos de um debate.

**Anais...** Congresso Consad de Gestão Pública (CONSAD), 2009.

PACHECO, R. **Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil**. In ABRUCIO, LOUREIRO e PACHECO (Orgs.) *Burocracia e Política no Brasil: Desafio da Ordem Democrática no Século XXI*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

PARKER, R. e BRADLEY, L. Organizational culture in the public sector: evidence from six organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 2, p. 125-141, 2000.

PEREIRA, L. C.; BRESSER & SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

PORTER, L. W.; STEERS R. M.; MOWDAY R. T.; BOULIAN P. V. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

RODRIGUES, J. J. M.; SEABRA, F. M. D. S. H. Remuneração dos administradores dos bancos portugueses do PSI20. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 2, p. 130-145, 2011.

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

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

ROWLEY, J. Quality measurement in the public sector: some perspectives from service quality literature. **Total Quality Management**, v. 9, n. 3, p. 321-333, 1998.

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

RYNES, S. L., GERHART, B., MINETTE, K. A. The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between What People Say and What They Do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004.

SAGIE A., D. ELIZUR. The Structural of Personal Values: A Conical Representation of Multiple Life Areas. **Journal of Organizational Behavior**, n. 17, p. 573-586, 1996.

SAGIE, A., KANTOR, J., ELIZUR, D. and BARHOUM, M. I. **A cross-cultural investigation of personal values: the Israeli-Palestinian case**. *Problems e Perspectives in Management*, v.2, p. 148-157, 2005.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**, 3 ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors: Discovering your real values**. San Diego: University Associates, 1990.

SCHWARTZ, S. H. **Are there universal aspects in the content and structure of values?** *Journal of Social Issues*, 50, 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries.** In Zanna, M. P. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 24, p. 1-65. San Diego: Academic, 1992.

SCHWARTZ, S. H. **Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural.** IN: TAMAYO, A. PORTO, J. B. *Valores e comportamento nas organizações.* Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward of the universal content and structure of values: extensions and Cross - Cultural Replications.** *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.

SHARMA, B., e WANNA, J. **Performance measures, measurement and reporting in government organizations.** *International Journal of Business Performance Management*, v. 7, n. 3, p. 320-333, 2005.

SHETH, J. N. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo, SP: Atlas, 2001.

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

STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, F. **Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models.** *Personnel Psychology*, v. 56, n. 1, p. 155-194, 2003.

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

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

SULLIVAN, J. **Three roles of language in motivation theory.** *Academy of Management Review*, v. 13, n. 1, p. 104-115, 1988.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics.** 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.** *Psic.: Teor. e Pesq.*, v.17, n.1, p. 27-35, 2001.

TAMAYO, Alvaro., e GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais.** *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TINOCO, J. E. P., ASSENCIO, E. W., JOÃO, B. N.; CLARO, J. A. C. Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz. **XIII Semead - Seminários em Administração**, 2010.

TORNOW, W.W.; WILEY, J.W. Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 105-115, 1990.

TORRES TRIANA, Adelaida. Los valores morales en la personalidad. **Rev. Med. Electrón.**, v.31, n.2, pp. 0-0. ISSN 1684-1824, 2009.

USUGAMI, J., & PARK, K.Y. Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese-affiliated companies in Korea. **International Journal of Human Resources Management**, v. 17, n. 2, p. 280-294, 2006.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WIENER, Y. **Commitment in organizations: a normative view**. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WISNIEWSKI, M., e STEWART, D. **Performance measurement for stakeholders**: The case of Scottish Local Authorities. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 17, n. 3, p. 222-233, 2004.