



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Igor Carvalho Lustosa

**Sistemas de recompensa e suas influências sobre a
motivação: pesquisa em um Organismo Internacional no
Brasil.**

Brasília – DF

2015

Igor Carvalho Lustosa

**Sistemas de recompensa e suas influências sobre a
motivação: pesquisa em um Organismo Internacional no
Brasil.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Francisco Antonio
Coelho Junior

Brasília – DF

2015

L972s

Lustosa, Igor Carvalho.

Sistemas de recompensa e suas influências sobre a motivação: pesquisa em um Organismo Internacional no Brasil / Igor Carvalho Lustosa. – Brasília: Universidade de Brasília, 2015.

73 f. :il.

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, 2015.

Orientação: Francisco Antonio Coelho Junior

1. Sistemas de recompensa. 2. Motivação no trabalho. I. Título.

CDU 005.66

À minha família, por todo carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Ribamar, e à minha mãe, Maristela, por todo empenho na minha educação desde os primeiros momentos de minha vida. Todo sucesso que eu venha a ter é resultado, também, da dedicação de vocês.

Aos meus irmãos, Cátia e Rafael, por todo bom exemplo que vocês têm me dado. Seguir os passos de meus irmãos mais velhos sempre foi um prazer para mim, e por isso, sou lhes grato.

À minha namorada, Vanessa, por todo apoio em momentos cruciais e por ter me acompanhado nesta jornada. Sua companhia me dá forças para tentar ser melhor em todos os campos de minha vida.

Ao meu velho amigo, Gustavo, pelo conhecimento compartilhado e por se fazer sempre presente, compartilhando as angústias ou celebrando as vitórias.

Ao meu orientador, Professor Francisco Antônio Coelho Jr, pelo incentivo e direcionamento fundamentais para a conclusão deste projeto.

À todos aqueles que contribuíram para este trabalho.

RESUMO

Este estudo destinou-se a investigar a eficácia dos sistemas de recompensa sob a satisfação e motivação de indivíduos em um contexto organizacional. Para sua operacionalização, foi feita uma comparação entre os níveis de satisfação e motivação de indivíduos que fazem jus a estes sistemas e indivíduos que não o fazem. Em termos de classificação, esta pesquisa teve caráter descritivo e explicativo e desenvolveu-se através de estudo empírico realizado na representação brasileira de um Organismo Internacional, aqui referido como Organismo Internacional ABC. Neste contexto, à luz da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000) e da teoria da expectativa de Vroom (1964, 1995), fora investigado se os efeitos dos sistemas de recompensa sobre os funcionários seriam positivos ou perversos, estabelecendo-se a hipótese de que os sistemas de recompensa utilizados pela organização influenciariam positivamente na motivação de seus funcionários. Após realizada a pesquisa, concluiu-se, por meio de análises fatoriais e de desvios de média, que os sistemas de recompensa utilizados por esta organização influenciam positivamente na satisfação e motivação de seus funcionários.

Palavras-chave: Sistemas de recompensas, satisfação, motivação extrínseca, motivação intrínseca.

ABSTRACT

This research aimed to investigate the effectiveness of reward systems under satisfaction and motivation of individuals in an organizational context. To this end, a comparison was made between the levels of satisfaction and motivation of individuals who are entitled to these systems and individuals who do not. In terms of classification, this research had descriptive and explanatory character and developed itself through an empirical study in the Brazilian representation of an international organization, hereinafter referred as Organismo Internacional ABC. In this context, in the light of Deci and Ryan's self-determination theory (2000) and Vroom's theory of expectation (1964, 1995), it was investigated whether the effects of reward systems would be positive or perverse; setting up the hypothesis that the reward systems used by the organization had a positive influence under the motivation of its employees. After the conclusion of the research, it was stated, through factor analysis and average deviations, that the reward systems used by this organization positively influenced the satisfaction and motivation of its employees.

Keywords: Rewards System, satisfaction, extrinsic motivation, intrinsic motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	24
Figura 2 - Teoria da Expectativa	27
Figura 3 - Regulações por Motivação Extrínseca	30
Gráfico 1 - Faixa Etária da Amostra	40
Gráfico 2 - Tempo de Serviço da Amostra	41
Gráfico 3 - Escolaridade da Amostra	42
Gráfico 4 - Tipo de Contrato da Amostra	43
Gráfico 5 - Fatores de motivação (expectativa)	50
Gráfico 6 - Fatores de Motivação (observados)	51
Quadro 1 - Tabela de Recompensas	21
Quadro 2 - Fatores de Herzberg	25
Quadro 3 - Benefícios no Organismo Internacional ABC	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de igualdade de média do perfil amostral.....	44
Tabela 2 - Médias e medianas do perfil amostral.....	45
Tabela 3 - Critérios da EST	45
Tabela 4 - Análise de média dos índices de satisfação.....	46
Tabela 5 - Teste de igualdade de médias dos índices de satisfação	48
Tabela 6 - Análise de média dos índices motivacionais (expectativa).....	49
Tabela 7 - Análise de média dos índices motivacionais (observados)	51
Tabela 8 - Análise de igualdade de médias dos fatores motivacionais	52
Tabela 9 - Questões com diferença significativa	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EST – Escala de Satisfação no Trabalho

IMST – Inventário da Motivação e Significação do Trabalho

MEC – Ministério da Educação

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	14
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo Geral	16
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Hipótese de Pesquisa	17
1.6	Justificativa.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Sistemas de Recompensa	19
2.1.1	Recompensas Extrínsecas	21
2.1.2	Recompensas Intrínsecas	22
2.2	Teorias da Motivação.....	23
2.2.1	Histórico.....	23
2.2.2	Teoria da Expectativa	26
2.2.3	Teoria da Autodeterminação.....	29
2.3	Efeitos das recompensas sobre a motivação.....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da organização.....	33
3.3	População e amostra	35
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
4.1	Análise do Perfil Demográfico.....	40
4.2	Análise da Satisfação.....	45
4.3	Análise da Motivação	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55

REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES.....	62
Apêndice A – Instrumento de Pesquisa.....	62
Apêndice B – Análise fatorial da EST.....	66
Apêndice C – Teste de igualdade de médias.....	67

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, é indispensável às corporações que mantenham motivados os seus funcionários, em vista de que estes contribuam eficazmente com melhores resultados (GIL, 2001). Sabendo que essa motivação está ligada a uma gama de fatores que envolvem, dentre outros aspectos, a percepção do funcionário sobre sua importância na organização, faz-se necessário, por parte da empresa, tratar de um sistema que reconheça e retribua atitudes positivas de seus empregados.

Nesse sentido, sistemas de recompensas, que complementam o modelo tradicional de remuneração, têm sido utilizados por organizações de diferentes portes, a fim de reforçar comportamentos desejados e, eventualmente, influenciar positivamente na motivação de seus funcionários (ROBBINS, 2002). Outrossim, sob a ótica da teoria das expectativas de Vroom (1964, 1995), um sistema de recompensas alinhado à estratégia organizacional mostrar-se-ia, então, como uma útil ferramenta para o incremento da motivação dentre os colaboradores de uma organização.

Sobre outra ótica, à égide da teoria da Autodeterminação, Deci e Ryan (1985, 2000) chamam a atenção ao fato de que a recompensa extrínseca, como abordada em um contexto organizacional, poderia minar a motivação intrínseca dos indivíduos, quer seja por meio da subversão dos sentimentos de competência e autodeterminação, ou então, desviando a fonte de motivação do indivíduo para causas as externas.

Sabendo da disparidade acerca da percepção de eficácia destes sistemas e tendo em mente a importância da motivação de funcionários em um contexto estratégico para a organização, faz-se clara a necessidade de estudo sobre os sistemas de recompensas e suas consequências sobre a variável motivação. Estudo esse que viria a auxiliar no esclarecimento da dúvida levantada pelos diferentes pontos de vista dos teóricos da área.

Em suma, pretende-se, neste trabalho, elucidar sobre as questões não conclusivas que a literatura da área evidencia e determinar se sistemas de recompensa são benignos ou nocivos à motivação de pessoal.

1.1 Contextualização

Os sistemas de recompensa têm sido largamente utilizados por organizações modernas a fim de, dentre outros efeitos, incrementar a motivação de seus funcionários e colaboradores. Ao empreender um sistema de motivação que vai além da tradicional remuneração fixa, as organizações visam aumentar a percepção de importância por parte de empregados. Sabe-se, no entanto, o quão custoso para estas organizações é o fomento destes sistemas, seja pela ótica financeira, seja pela ótica do trabalho dispendido.

Consoante a esta ideia, Berger (2000 apud SILVA, 2008) cita que, atualmente, nas organizações mais bem sucedidas, os sistemas de recompensas estão integrados na estratégia organizacional e no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objetivos estratégicos. Ainda, segundo Lawler III (1990 apud SILVA, 2008), o sistema de recompensas tem o potencial de integrar esforços individuais e direcioná-lo para os objetivos estratégicos da organização, tornando-se um fator-chave na contribuição para a efetividade destas.

Nesse contexto, o Organismo Internacional ABC, aqui estudado, têm empreendido, ao redor do mundo, em um sistema de recompensa que contempla variáveis financeiras e não financeiras. No entanto, devido a fatores internos de ordem financeira e operacional, a representação brasileira deste Organismo utiliza de sistemas de recompensa díspares a depender do tipo de contrato de seus funcionários e/ou prestadores de serviços. No contexto organizacional, indivíduos que possuem contratos identificados como *Staff Member* gozam de um sistema de recompensa administrado pela sede desta organização, fazendo jus a benefícios tais como (1) isenção de imposto de renda e seguridade social, (2) auxílio financeiro caso possua filhos na escola, (3) trinta dias úteis de férias, (4) seguro-saúde e (5) fundo de pensão; concomitantemente, indivíduos que possuem contrato do tipo *Service Contract* ou outros tipos de contratos fazem jus somente aos trinta dias úteis de férias dentre os benefícios supracitados; em termos financeiros, recebem nada além de uma remuneração fixa, firmada em contrato, em situação similar aos contratos de Pessoa Jurídica praticados no Brasil.

Cabe ressaltar que, dada a atuação da legislação trabalhista brasileira, raras são as ocorrências de sistemas díspares de recompensa sob funcionários de

uma mesma organização no Brasil. A ocorrência desta disparidade, tal como ocorre na representação Organismo Internacional ABC no Brasil, vem a criar um ambiente propício para a pesquisa sobre motivação, ao padronizar algumas das variáveis não controladas pelos instrumentos de pesquisa, incrementando, destarte, a relevância desta pesquisa.

1.2 Formulação do problema

Tendo em mente as divergentes posições sobre o impacto dos sistemas de recompensa sobre a motivação, sugeridas pela revisão de literatura da área, e sabendo da importância desses sistemas em um contexto estratégico, a presente pesquisa visa medir a influência destes sistemas sob os construtos de satisfação e motivação, auxiliando, assim, na determinação de sua eficácia.

Sabendo dos esforços necessários à realização destes programas de reconhecimento, torna-se imprescindível uma medição concreta de resultados, que viria a auxiliar a área de Recursos Humanos do Organismo Internacional ABC na tomada de decisões no tocante aos sistemas empreendidos.

O *locus* escolhido para a pesquisa mostra-se interessante por colocar, em um mesmo ambiente organizacional, funcionários em situações distintas no tocante ao gozo dos sistemas de recompensa. A ocorrência de funcionários nas duas situações em um mesmo ambiente de trabalho e, portanto, vivenciando o mesmo clima organizacional, viria a permitir uma análise mais completa sobre o impacto destes sistemas isoladamente.

Face aos objetivos deste projeto, foram levantados todos os sistemas de recompensa utilizados pela Representação deste Organismo Internacional no Brasil junto à área de Recursos Humanos, seguindo-se de pesquisa para detecção do tipo de contrato do funcionário, identificando assim aqueles que têm ou não direito aos sistemas de recompensa organizacional. Posteriormente, foi medido o grau de satisfação e motivação destes funcionários. Em termos de operacionalização, a pesquisa supracitada foi desenvolvida a partir dos seguintes objetivos:

1.3 Objetivo Geral

Conforme apontam Selltiz, Wrightsman e Cook (1980), antes de iniciar um estudo, é preciso formular um problema específico em termos concretos e explícitos, de modo que seja suscetível à pesquisa com procedimentos científicos. Destarte, o presente projeto de pesquisa visou, através da metodologia aplicada, responder a seguinte questão:

- De que maneira os sistemas de recompensa influenciam a satisfação e motivação dos funcionários, no âmbito da Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil?

A fim de responder à supracitada questão estabeleceu-se o objetivo geral da pesquisa, que visa contribuir para a solução do problema levantado. Em linhas gerais, este objetivo traduziu-se em:

- Testar a influência dos sistemas de recompensa sobre a satisfação e a motivação dos funcionários no âmbito da Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil.

1.4 Objetivos Específicos

Para auxiliar no cumprimento do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos:

- a) Identificar a percepção de satisfação dos indivíduos, no âmbito da Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil;
- b) Identificar a percepção de motivação dos indivíduos, no âmbito da Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil;
- c) Comparar os efeitos dos sistemas de recompensa na satisfação e motivação dos funcionários que fazem, ou não, jus a estes sistemas.

1.5 Hipótese de Pesquisa

A revisão de literatura da área e o encadeamento da metodologia aplicada visaram testar a seguinte hipótese:

- H1: Indivíduos que fazem jus aos sistemas de recompensa da Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil são mais motivados do que indivíduos que não o fazem.

A confirmação dessa hipótese de pesquisa viria a ratificar uma das teorias de motivação abordadas neste projeto, trazendo à luz os efeitos positivos dos sistemas de recompensa, conforme prescrito pela Teoria da Expectativa, de Vroom (1964, 1995). A observância de uma influência negativa sob a motivação dos funcionários que utilizam os sistemas de recompensa, por outro lado, viria a ratificar a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000).

1.6 Justificativa

Em um contexto acadêmico, a justificativa e relevância desse estudo se mostram presentes ao passo que visa esclarecer sobre divergentes pontos de vista em relação ao construto motivação. Durante os últimos trinta anos, mais de cem estudos experimentais sobre a influência dos sistemas de recompensa foram conduzidos, levando a resultados contrastantes: enquanto diversos autores como Deci, Koestner & Ryan (1999) e Kohn (1993) demonstraram efeitos perversos dos sistemas de recompensa, Cameron, Banko e Pierce (2001) sugerem que os efeitos das recompensas não são nocivos à motivação, seja esta extrínseca ou intrínseca.

A inconclusividade dos experimentos sobre a eficácia dos sistemas de recompensa demonstra, aqui, a divergência ainda existente no tocante às teorias motivacionais, com a qual este trabalho pretende contribuir, aplicando em um novo locus uma pesquisa sobre as duas variáveis.

A questão do locus trouxe colaborou com a relevância dessa pesquisa, posto que, no Brasil, a legislação trabalhista garante a ocorrência de certos sistemas

de recompensa a qualquer empregado. Na Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil, no entanto, diferentes sistemas de recompensa são aplicados; esta possibilidade existe somente devido à Organização ABC não se submeter à legislação trabalhista brasileira ou a quaisquer princípios legais brasileiros. Desta feita, o locus pesquisado torna-se relevante do ponto de vista acadêmico ao padronizar muitas variáveis que poderiam impactar na motivação, contribuindo para a análise dos sistemas aqui estudados, individualmente.

Por fim, para a organização investigada, a pesquisa foi de grande valia, à medida que trouxe um resultado concreto sobre a eficácia de seus sistemas de recompensa. Uma medida de eficácia sobre este e outros sistemas pode colaborar para a tomada de decisão em anos futuros, ao medir o grau de eficácia dos sistemas de recompensa empregados.

Isso posto, a justificativa e relevância para a execução desse trabalho baseou-se em um aperfeiçoamento tanto no campo teórico-acadêmico, quanto prático-organizacional, contribuindo para a análise das teorias motivacionais enquanto mede sua aplicação num ambiente de trabalho. O capítulo a seguir destina-se à apresentação das teorias aqui abordadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção do trabalho tem como objetivo apresentar as bases teóricas e conceituais sobre os construtos sistema de recompensa e motivação. Ao longo deste capítulo discorrer-se-á sobre os componentes de um sistema de recompensas bem como as diferentes abordagens das teorias motivacionais. Foram utilizados como material de referência para criação deste capítulo periódicos classificados como A e B pelo sistema WebQualis da CAPES, bem como publicações estrangeiras não abarcadas por esta classificação, mas de grande relevância internacional.

Conforme dito, é importante realçar que existe uma multiplicidade de teorias em relação a variável motivação, sendo assim, nos subcapítulos seguintes serão expostos duas dessas teorias – a teoria da expectativa (VROOM, 1964, 1995) e a teoria da autodeterminação (DECI; RYAN, 1985, 2000).

Para fins de metodologia, tendo em mente as discussões supracitadas e a relativa falta de consenso acerca dos estudos de Deci e Ryan (1985, 2000), será abordado como referencial a teoria motivacional de Vroom. A confirmação da hipótese H1 viria, então, a negar os efeitos perversos dos sistemas motivacionais previstos por Deci e Ryan, avigorando assim a abordagem da teoria das expectativas sugerida por Vroom.

2.1 Sistemas de Recompensa

A adequada gestão de recursos humanos em uma organização é um dos mais importantes expedientes para ganho de vantagem competitiva, requerindo, então, atenção especial de gestores. Um dos grandes desafios desta área, nos últimos anos, tem sido a construção de sistemas de recompensa, visando a maior satisfação de funcionários em uma organização e, por conseguinte, aumento em sua produtividade (REIO; CALLAHAN, 2004).

Segundo Câmara (2000, p. 45), o sistema de recompensa trata-se de:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Depreende-se desta definição que um adequado sistema de recompensa é aquele que, na percepção de seus destinatários, contribui com sua motivação e produtividade. Consoante a isso, fica evidente a importância da variável motivação frente a estes sistemas, já que a produtividade em si seria subproduto desta.

Entendendo o processo de motivar pessoas como estratégico em um contexto organizacional, fica claro também a necessidade de coerência destes sistemas para com a estratégia da empresa, de modo que um gestor pode desenvolver instrumentos distintos para tratar da questão de recompensa.

Sobre os instrumentos utilizados como sistemas de recompensa, Dutra (2002) diz:

A organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores (DUTRA 2002, p. 51).

Segundo Lawler III (1989 apud CÂMARA, 2000) um sistema de recompensas deve estar sincronizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como a realização pessoal, o reconhecimento dos seus colegas e das chefias, a progressão de carreira, o estilo de gestão e a remuneração.

Fica evidenciado, então, que os sistemas de recompensa incluem, mas não se limitam, à questão salarial e financeira. De fato, frente à distinção da motivação em extrínseca e intrínseca, os sistemas de recompensa atuam em concordância, podendo, estes também, se referirem a uma recompensa extrínseca ou intrínseca.

Fleury (2002) faz um resumo dos principais sistemas de recompensa no seguinte quadro:

Quadro 1 - Tabela de Recompensas

Recompensas						
Financeiras				Não Financeiras		
Remuneração fixa		Remuneração variável		Oportunidade	Reconhecimento	Qualidade
Salário	Benefício	Participação nos lucros	Bônus	Treinamento e desenvolvimento	Promoções, participações em eventos	Segurança, orgulho.

Fonte: Fleury (2002, p. 143).

Observa-se, por meio do quadro, que a diferenciação entre recompensas extrínsecas ou intrínsecas se refere também à natureza da recompensa entre financeira ou não financeira. Os subcapítulos a seguir tratam da diferenciação entre estas recompensas.

2.1.1 Recompensas Extrínsecas

Segundo Lawler III (1989 apud SILVA, 2008), as recompensas extrínsecas caracterizam-se como sendo o salário, os benefícios e incentivos. Observando o Quadro 1, percebe-se que este tipo de remuneração diferencia-se, sob a égide das remunerações financeiras, entre remuneração fixa – composta de salários e benefícios – e remuneração variável – em geral associada ao desempenho.

Para Fleury (2002), historicamente, a remuneração fixa representa a principal recompensa paga pelos empregadores, variando principalmente em função do cargo profissional e tempo de atuação na empresa. A prevalência deste tipo de remuneração em relação à remuneração associada ao desempenho pode demonstrar a natureza compensatória que as recompensas assumem em diversos contextos.

É importante salientar que, além do salário, estão inclusas nas remunerações fixas, os benefícios. Câmara (2000) estabelece que a remuneração fixa traduz-se como o montante em dinheiro ou espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho. Sendo estes também os subsídios de caráter regular e periódico, como por exemplo, o subsídio de alimentação, de prevenção, de risco etc.

No tocante às recompensas extrínsecas, Bergamini (1997) considera que o sistema de remuneração é motivador de grande importância, contribuindo para o alcance do comportamento organizacional desejado. Conforme cita Lawler III (2000 apud REIS NETO, 2004), mesmo em empresas onde são adotadas as melhores práticas de remuneração e o valor do ganho dos empregados é alto, os maiores níveis de insatisfação estão atrelados à remuneração, o que demonstra o nível de importância dada a este substrato do sistema de recompensa.

2.1.2 Recompensas Intrínsecas

Conforme Lawler III (1989 apud CÂMARA, 2000), podemos considerar como recompensas intrínsecas: os mecanismos de reconhecimento, o clima organizacional, o estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional, a autonomia e a responsabilidade; em suma, aquelas recompensas ligadas à oportunidade, reconhecimento e qualidade de vida no trabalho.

As recompensas intrínsecas estão, em geral, ligadas à motivação interna dos funcionários, considerando que atuam no ambiente de forma a satisfazer anseios pessoais e outras questões psicológicas particulares a cada um. Conforme cita Vroom (1997), a motivação de cada indivíduo depende da situação e de suas necessidades particulares. Se tratando de recompensa interna podemos depreender, então, que um mesmo sistema de recompensas pode trazer resultados desejáveis ou indesejáveis em um mesmo ambiente.

Nesse sentido, em se tratando do processo motivacional fomentado pelos sistemas de recompensa intrínsecos, é imprescindível que os gestores de Recursos Humanos entendam o sentido que as pessoas atribuem ao seu próprio trabalho, permitindo observar parâmetros que identifiquem que tipo de gestão e clima organizacional contribuiria com sua satisfação pessoal.

Dito isso, tanto em relação às recompensas intrínsecas quanto às extrínsecas, fica clara a importância de uma avaliação constante no grau de motivação dos funcionários, para que se entendam quais objetos tem influenciado sobre este construto e que atitudes a organização poderia tomar para suprir as

necessidades individuais de cada um – sejam estas financeiras ou não. As duas teorias motivacionais abordadas com mais amplitude neste projeto destacam a importância do indivíduo na determinação de seus próprios fatores motivacionais, é importante que organizações tenham isso sempre em mente ao tratar de seus sistemas de recompensa.

2.2 Teorias da Motivação

Segundo Guay et al (2010, p. 712), a motivação define-se como sendo as razões subjacentes ao comportamento. Consoante a esta definição, Broussard e Garrison (2004, p. 106) referem-se à motivação como “o atributo que nos move ou não para fazer algo”. Tais conceituações são amplas como não poderiam deixar de ser, dado que a motivação é algo peculiar a cada indivíduo e não há forma de se prever que fatores levam, ou não, a determinado comportamento.

De acordo com Lai (2011) a motivação envolve uma grande gama de crenças, percepções, valores, interesses e ações que são intimamente relacionadas. Como resultado, vários autores abordam a motivação com foco em comportamentos cognitivos – tais como o uso de monitoramento; aspectos não cognitivos – tais como percepções, crenças e atitudes; ou ambos.

Pretende-se, nesta seção, tratar de diferentes abordagens teóricas sobre a variável motivação, desde abordagens clássicas – que constituem seu histórico – a abordagens modernas e ainda passíveis de discussão.

2.2.1 Histórico

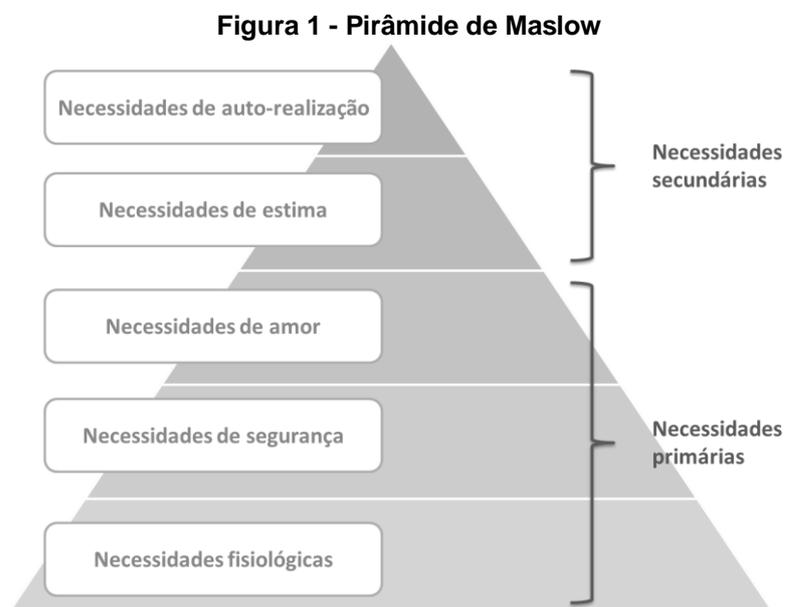
Ainda na administração científica, Taylor (1911) abordava o estudo da motivação com a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo a esta e que, portanto, as pessoas eram influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Tal visão compensatória das recompensas financeiras ainda encontra-se presente em diversas empresas na atualidade, o que

vem a demonstrar como as abordagens empresariais sobre motivação são extremamente heterogêneas e se baseiam em diversas teorias diferentes.

Com o advento de psicólogos no estudo da administração, logo foi percebido que a motivação não se tratava de um processo tão simples, sendo invariavelmente orientada por um único fator. Dentre as teorias de psicólogos que obtiveram destaque no estudo da motivação, cita-se a teoria da pirâmide das necessidades de Abraham Maslow (1943).

Em sua teoria da pirâmide das necessidades, Maslow (1943) propôs que existem cinco tipos de necessidades: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização. Tais necessidades seriam escalonadas em uma pirâmide, colocando em sua base as necessidades mais primitivas e básicas e no topo as necessidades de auto realização e crescimento. Segundo esta teoria, a organização piramidal implica que as necessidades da base da pirâmide são mais primitivas e urgentes, sendo necessária a realização em um nível para que o próximo possa ser saciado.

A pirâmide das necessidades sugerida por Maslow (1943) se traduz dessa maneira:



Fonte: Maslow (1943). (Adaptado)

Esta teoria foi de grande valia para o estudo da motivação ao passo que previa necessidades secundárias de ordem interna como fatores motivacionais.

Desta forma, a motivação não mais seria enxergada como dependente exclusivamente de recompensas monetárias.

Posteriormente, Frederick Herzberg (1959), em sua teoria dos dois fatores, também viria a tratar da questão salarial no tocante à motivação. Esta teoria sustenta que existem dois grupos de fatores capazes de afetar o comportamento, sendo estes: os fatores higiênicos e fatores motivacionais. Tais grupos de fatores afetam a motivação de maneira distinta, sendo aqueles importantes para evitar a insatisfação de funcionários e esses realmente capazes de produzir efeitos duradouros de satisfação. O quadro a seguir resume os fatores citados por Herzberg (1959):

Quadro 2 - Fatores de Herzberg

Fatores Higiênicos	Fatores de Satisfação
Condições de tarefa Base para pagamento Políticas da empresa Relações interpessoais Qualidade da supervisão	Realização Reconhecimento Responsabilidade Oportunidade de Crescimento

Fonte: Atkinson et al. (2000, p. 715)

Segundo disposto na teoria, os fatores higiênicos não possuem capacidade de gerar motivação nos empregados, devendo ser controlados para a não obtenção de um estado de insatisfação. Já os fatores de satisfação deveriam ser estimulados de maneira a motivar funcionários de maneira duradoura.

Por esta abordagem, os fatores como salário e remuneração tratariam de fornecer condições adequadas para o trabalhador, sem as quais não haveria capacidade de estimular a motivação, mas somente o investimento em fatores de motivação interna viria a trazer resultados positivos.

De posse desse histórico e de conclusões que estas teorias auxiliaram a fomentar, apresentam-se teorias mais recentes sobre a motivação num ambiente organizacional. Sobre essas se destinam os próximos subcapítulos.

2.2.2 Teoria da Expectativa

De acordo com Muchinsky (1978 apud ALVES FILHO; BORGES, 2005):

A teoria das expectativas é uma teoria cognitiva; supõe-se que cada pessoa toma decisão racional de dedicar certo esforço às atividades que lhe reportam às recompensas desejadas. Crê-se que as pessoas sabem o que querem de seu trabalho e compreendem que dependem de seu desempenho, para que consiga as recompensas desejadas (ALVES FILHO; BORGES, 2005, p. 202).

Os estudos para criação da teoria das expectativas de Vroom (1964, 1995) focaram, sobretudo, nos estados cognitivos interiores que levavam o indivíduo à motivação. Esta teoria busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, entendendo que, ainda que essa recompensa seja externa, é o processo cognitivo interno e individualizado que trará, ou não, resultado quanto à motivação. Desta maneira, segundo Francès (1995), a atenção cai sobre o processo de motivar e não exatamente sobre seu conteúdo.

Sendo a motivação um processo cognitivo, Vroom (1964, 1995) estabelece que a motivação deva ser trabalhada em função dos objetivos e escolhas de cada pessoa e suas expectativas para atingir esses objetivos. O processo pelo qual se daria esse trabalho seria a recompensa.

A teoria das expectativas baseia-se na premissa de que a motivação de um indivíduo apoia-se na antecipação que ele faz da consequência de suas ações, de forma que: caso enxergue a possibilidade – expectativa - de uma recompensa desejada – valoração - no futuro por meio de suas ações – instrumentalidade -, o indivíduo encontrar-se-ia motivado. Vroom (1964, 1995) relaciona esta escolha entre o indivíduo se motivar ou não para algo baseado nos três fatores acima dispostos e demonstrados na figura a seguir:

Figura 2 - Teoria da Expectativa



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo sugerido por Vroom (1964, 1995) para tratar destes três fatores é o seguinte:

$$FM = E [\sum V_i I_i]$$

Sendo,
FM = força motivadora
E = Expectativa
V = Valência
I = Instrumentalidade.

Sobre estas variáveis Borges e Alves Filho (2001 p. 179) definem:

- Força motivacional é a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se;
- Expectativa consiste na percepção de quanto o esforço conduz aos resultados esperados. É o grau no qual o indivíduo crê que um

resultado específico seja provável. É uma probabilidade subjetiva. Pode ser descrita segundo sua intensidade.

- Instrumentalidade consiste no grau de relação percebido entre a execução (total do desempenho) e a obtenção dos resultados.
- Valências consistem nos valores positivos ou negativos atribuídos pelos trabalhadores aos resultados do trabalho. Refletem preferências. É a intensidade com que o indivíduo deseja ou sente aversão pela obtenção de um resultado do trabalho, que deriva da antecipação da satisfação ou insatisfação associada com outros resultados os quais são esperados.

Observa-se, pelo disposto na teoria, que Vroom (1964, 1995) valorizava o indivíduo, à medida que o julgava capaz de determinar suas próprias forças motivacionais, dadas as variáveis envolvidas. Em suma, o indivíduo seria o único capaz de predizer o que lhe motiva ou não.

Como disposto anteriormente, a recompensa é fator importante na teoria das expectativas, atuando como foco para ação da força motivacional. No entanto, é de extrema importância que as recompensas sugeridas pela organização estejam de acordo com os desejos internos de seus funcionários, caso contrário o efeito seria nulo e o indivíduo não se mostraria motivado.

Para Muchinsky (1994 apud BORGES; ALVES FILHO, 2001), a Teoria da Expectativa proporciona uma base racional e rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, oferece ampla possibilidade de aplicação e presta-se ao teste empírico. Desta feita, justifica-se a escolha dessa teoria como referencial para aplicação da pesquisa: uma vez observada a relação casual entre os sistemas de recompensa e a motivação, pode-se chegar à conclusão de que os sistemas investigados no *locus* são capazes de influenciar positivamente a motivação e estão em consonância com o desejado pelos funcionários.

2.2.3 Teoria da Autodeterminação

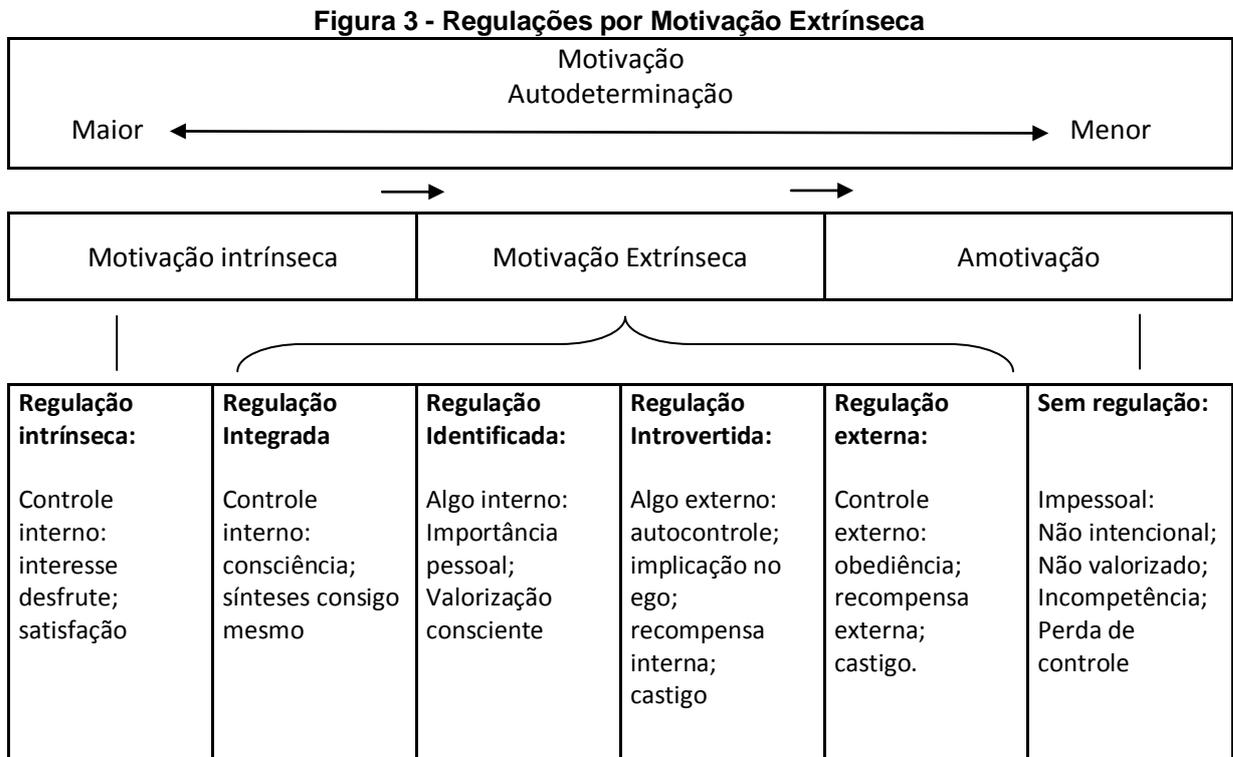
Deci e Ryan (1985, 2000) introduzem a teoria da autodeterminação baseando-se na premissa de que, para se sentirem intrinsecamente motivadas, as pessoas deveriam se sentir competentes e autodeterminadas (GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004). O que viria a diferenciar essa teoria de outras teorias que tratam da motivação intrínseca é que, para Deci e Ryan (2000) as recompensas materiais prejudicariam a motivação intrínseca, reduzindo o envolvimento na atividade para níveis menores do que os apresentados antes da introdução das recompensas. Em outras palavras: para esta teoria, as recompensas extrínsecas poderiam não só deixar de trazer resultado positivo quanto à motivação, quanto seriam capazes de trazer resultados negativos, ao subverter os sentimentos de competência e autodeterminação e desviar a fonte de motivação do indivíduo para causas as externas.

Para os teóricos da teoria da autodeterminação, o comprometimento e a autodeterminação são os únicos construtos capazes de motivar verdadeiramente um indivíduo. A negação aos sistemas de recompensa se dá ao passo que, para um indivíduo motivado, “a principal recompensa é a participação na tarefa, não se sente falta de prêmios e não depende de pressões externas” (GUIMARÃES, 2001).

Três necessidades psicológicas inatas, subjacentes à motivação intrínseca, são propostas pela Teoria da Autodeterminação: a necessidade de autonomia, a necessidade de competência e a necessidade de pertencer ou de estabelecer vínculos. A satisfação das três é considerada essencial para um ótimo desenvolvimento e saúde psicológica (GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004). Como se depreende pela semântica das três necessidades, a figura do indivíduo deve agir sem controle externo, vinculado aos seus próprios desejos e vontades, a supressão dessas três necessidades se daria por meio de uma mudança do foco motivacional para um agente externo – podendo esse ser entendido como um sistema de recompensa, tratado nesse projeto.

Segundo Guimarães e Boruchovitch (2004) o *locus* de causalidade externo implica em outro agente ou objeto, interferindo com a causação pessoal, levando a pessoa a se perceber como uma “marionete”, resultando em sentimentos negativos de ser externamente guiado.

Para Deci e Ryan (2000), assim se daria o *Continuum* da Autodeterminação:



Fonte: Deci e Ryan (2000). (Adaptado)

Conforme se observa, à égide da teoria da autodeterminação, os sistemas de recompensa abordados nesta pesquisa, especialmente por se tratarem majoritariamente de recompensas extrínsecas, trariam efeito negativo para a motivação intrínseca dos funcionários.

Devido a esta teoria ser uma proposta recente, apesar de apoiada em resultados de inúmeros trabalhos empíricos (GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004), estabeleceu-se a teoria de Vroom (1964, 1995) como referencial teórico, porém, a depender do resultado da pesquisa, a teoria da autodeterminação seria capaz de explicar.

2.3 Efeitos das recompensas sobre a motivação

Para Tanure et al (2007, p. 133 apud RODRIGUES, 2009) as recompensas constituem uma esfera da gestão que, hoje, nos apresenta mais perguntas do que respostas. De fato, por ser uma variável complexa, a literatura sugere que as

recompensas assumem diferentes resultados a depender da ótica pela qual se observa.

A Teoria da expectativa de Vroom (1964) trata os sistemas de recompensas como sendo uma importante variável na motivação de indivíduos, sendo frequentemente o maior vetor da instrumentalidade em um contexto organizacional. Em consonância com sua teoria, sabendo-se que a motivação de um indivíduo depende do produto entre a instrumentalidade a valência, a não consideração de sistemas de recompensas em uma organização poderia minar a força motivadora de seus funcionários.

Rodrigues (2009) assim define a perspectiva prática da motivação em um contexto organizacional:

(...) a expectativa é gerada no empregado a partir do momento em que ele percebe que o seu esforço pode conduzir ao desempenho esperado pela organização. A instrumentalidade aparece quando existe a possibilidade de recompensa a partir do desempenho alcançado, ou seja, quando o funcionário percebe que o seu desempenho pode resultar em recompensas como dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, e uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente. A valência é a intensidade de satisfação ou frustração, ligada ao resultado, que a pessoa experimenta na sequência do comportamento. (RODRIGUES, 2009, p.39)

Em outras palavras, sob a luz da Teoria da expectativa, a recompensa, quer seja financeira ou não-financeira, é fator determinante na motivação dos indivíduos. Faz-se necessário às organizações, portanto, não só empreender em um sistema de recompensas, mas também verificar a valência que os seus funcionários dão a essas. A combinação entre expectativa dos funcionários, equidade na operacionalização dessas recompensas e valorização por parte dos indivíduos levaria, assim, a um impacto positivo e relevante na motivação, possivelmente levando os funcionários a se engajarem no trabalho com maior intensidade.

O empregado, na figura de indivíduo a ser motivado, precisa compreender algumas questões, conforme aponta o modelo teórico de Porter e Lawler III (1968, apud RODRIGUES, 2009): (1) Perceber que seu esforço conduz a um melhor desempenho. (2) Acreditar que o seu desempenho é observado e que, quando alcançado, resultará em recompensas. (3) Considerar atrativos os tipos e valores das recompensas, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas. (4) Perceber compatibilidade entre o desempenho apresentado e as recompensas recebidas.

Se, por este lado, as recompensas possuem um valor motivacional importante e precisam ser analisadas pela organização, sob os preceitos dos teóricos da autodeterminação, é preciso avaliar o impacto negativo que estes sistemas podem trazer aos indivíduos. Kohn (1993) argumenta que indivíduos sob efeito de um sistema de recompensa farão sempre o mínimo necessário para receber o benefício, prejudicando a força motivacional interna destas pessoas.

Para testar os efeitos que, de fato, são observados em uma organização que empreende estes sistemas, foi desenhada a pesquisa detalhada no capítulo seguinte, referente aos métodos e técnicas de pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa foi operacionalizada entre os meses de Setembro e Novembro de 2015. Para se chegar ao resultado pretendido, um conjunto de técnicas e procedimentos metodológicos, descritos a seguir, foram empregados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto à sua abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de matriz nomotética e natureza positivista - a pesquisa quantitativa consiste em um método destinado à representatividade numérica, à medição objetiva e à quantificação do resultado. No tocante à natureza, essa pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa – descritiva, pois procura coletar dados sobre os componentes do fenômeno estudado e explicativa, pois se destina a responder às causas dos acontecimentos aqui estudados. Quanto aos meios, a pesquisa foi realizada por meio de Survey e estabeleceu-se em caráter primário e transversal. O método de amostragem adotado neste estudo foi por conveniência/acessibilidade.

3.2 Caracterização da organização

A Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil é um dos organismos internacionais inseridos em território brasileiro. A Representação foi estabelecida no Brasil em 1964, sendo que, em Brasília, o escritório iniciou suas atividades em 1972.

A missão deste Organismo ao redor do globo consiste em contribuir para a construção de uma cultura da paz, para a erradicação da pobreza, para o desenvolvimento sustentável e para o diálogo intercultural. No Brasil, seu principal objetivo é auxiliar o governo e outras entidades na formulação e operacionalização de políticas públicas que estejam em sintonia com os temas acima. Essa ação se

dá, majoritariamente, por intermédio de projetos governamentais de cooperação técnica entre as partes.

A partir dos anos 90, à luz da Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1992), o escritório brasileiro fortaleceu sua ação no país, intensificando o uso de sua competência técnica a serviço de projetos e iniciativas no âmbito de cinco áreas temáticas, a saber: educação, ciências naturais, ciências sociais, cultura, comunicação e informação. O último planejamento programático do Organismo Internacional ABC foca suas ações majoritariamente em quatro áreas: (1) objetivos de desenvolvimento do milênio para todos e todas; (2) economia verde e do trabalho decente no contexto da erradicação da pobreza e do desenvolvimento sustentável; (3) segurança pública e cidadania e (4) Cooperação Sul-Sul, sendo esta um processo de articulação política, econômica, científica, tecnológica e cultural entre países em desenvolvimento.

Atualmente, a Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil conta com 91 funcionários de diferentes nacionalidades. Estes funcionários encontram-se divididos entre a Área Administrativa – responsável pelo suporte administrativo ao escritório – e a Área Programática – responsável pela aplicação da competência técnica nos projetos governamentais conduzidos por esta organização.

Dentre os funcionários lotados nestes setores, é importante frizar a existência de tipos diversos de contratos. Para este projeto, os dividimos em “Grupo A” e “Grupo B”. Os empregados contratados sob a modalidade *Staff Member* compõem o Grupo B e fazem jus a alguns sistemas de recompensa, administrados pela sede da Organização, a citar: (1) isenção no pagamento de imposto de renda e seguridade social; (2) auxílio financeiro, caso possua filhos na escola; (3) trinta dias úteis de férias; (4) seguro-saúde, contemplando plano médico-hospitalar e reembolso na compra de remédios e (5) fundo de pensão.

Em outro cenário, indivíduos com contratos do tipo *Service Contract* ou ainda um terceiro tipo de contrato integram o Grupo A, que hoje corresponde à maioria dos funcionários na Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil. As pessoas neste grupo fazem jus somente aos dias de férias, dentre os benefícios acima mencionados. Os funcionários contratados seguindo estas modalidades de contrato assemelham-se bastante à contratação de Pessoa Jurídica no Brasil, obtendo direito somente ao salário acordado em contrato e não gozando

inclusive de benefícios comuns à legislação brasileira, tais como décimo terceiro salário, Fundo de Garantia por tempo de serviço, seguridade social etc.

Cumprido ressaltar que para a questão de divisão de cargos e trabalho, a modalidade contratual é indiferente, podendo um funcionário pertencer a qualquer um dos grupos, qualquer seja sua posição hierárquica na organização.

3.3 População e amostra

Para fins deste estudo, foram tomados como população os empregados da Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil. A escolha dessa população se deu por abarcar os diferentes tipos de contrato utilizados, criando insumos, desta maneira, para comparação da percepção de satisfação e motivação entre indivíduos que gozam de diferentes tipos de recompensas. Conforme já mencionado, o método de amostragem adotado neste estudo foi por conveniência ou acessibilidade.

Segundo dados fornecidos pela seção de Recursos Humanos deste Organismo, a organização conta, atualmente, com 91 (noventa e um) funcionários, dispostos entre os setores administrativos e programáticos. Dentre os funcionários existentes, foram tomados como população somente aqueles que estavam em efetivo exercício no período de aplicação do questionário, totalizando 69 (sessenta e nove) funcionários no total, estando o restante em trabalho fora do escritório ou em período de férias.

Dentre a supracitada população, 52 questionários foram respondidos, obtendo nível de confiança de 90% e erro amostral de 5,70% segundo cálculo efetuado no sítio eletrônico Raosoft. Em termos de fórmula a amostra foi assim definida:

$$X = z(c/100)^2 r(100-r)$$

Onde, c = tamanho da população
 r = fração de respostas pretendida
 $z(c/100)$ = valor crítico para o nível de confiança.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário composto por três partes. O questionário organizou-se em uma sequência lógica, visando a melhor compreensão por parte do informante e facilitando a posterior análise de dados. Em um primeiro momento as questões foram direcionadas para criar um perfil do respondente, seguidas, então, por questões relacionadas à percepção de satisfação dos indivíduos e, por fim, à motivação dos mesmos.

O questionário utilizado foi uma adaptação de dois instrumentos muito utilizados no meio acadêmico, denominados Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvido por Siqueira (1995) e validado por (COELHO JR.; FAIAD, 2012) e Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), desenvolvido por Borges e Alves Filho (2001).

A adaptação a partir de dois instrumentos se deu por suas características diversas, que contribuíram para uma conclusão mais alinhada com o objetivo dessa pesquisa. A EST permitiu a avaliação da satisfação levando em conta cinco fatores isoladamente, conforme levantado por Coelho Jr. e Faiad:

As cinco dimensões identificadas permitem que se avalie o grau de satisfação dos indivíduos em relação tanto às condições de trabalho, tais como a percepção do grau de contentamento com colegas, chefias e política de remunerações, quanto a características mais intrínsecas à tarefa (natureza da tarefa). Algumas dimensões podem ser avaliadas em separado, no caso de replicação dessa medida nas organizações. Caso haja, por exemplo, interesse em se investigar o grau de satisfação do indivíduo com a política de remunerações da organização, recomenda-se a análise dos itens pertencentes a este fator. O mesmo se observa em relação a outras dimensões identificadas (COELHO JR.; FAIAD, 2012, p.117).

Os fatores passíveis de serem analisados pela EST são: 1) Colegas de trabalho, com alfa de cronbach equivalente a 0,86; 2) satisfação com salário, com alfa de 0,92; 3) satisfação com a chefia, com alfa de 0,90; 4) natureza do trabalho, com alfa de 0,82 e 5) promoções, com alfa de 0,87. Para esta pesquisa, todos os fatores foram investigados. A avaliação individual dos fatores de satisfação veio a contribuir com o objetivo da pesquisa, no sentido de identificar o nível de satisfação da amostra em relação a variáveis relacionadas aos sistemas de recompensa.

Já a seção II do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), aqui aplicada integralmente, permitiu a análise da motivação em congruência com a Teoria da Expectância de Vroom (1954, 1995), por mensurar concomitantemente a expectativa dos respondentes e compará-la ao que é de fato observado.

A revisão da estrutura fatorial da seção II do IMST, realizada por Borges e Alves Filho em 2003 revela os seguintes fatores: a) Justiça no trabalho ($r^2=0,17$ e Alfa=0,92); b) Auto-expressão e realização pessoal ($r^2=0,12$ e Alfa=0,81); c) Sobrevivência pessoal e familiar ($r^2=0,05$ e Alfa=0,78) e d) Desgaste e Desumanização ($r^2=0,04$ e Alfa=0,77). Com exceção ao último fator, os itens possuem valência positiva, o IMST considera que os resultados do trabalho, quando valorizados pelas pessoas, são motivadores, e quando avaliados como negativos, reduzem a motivação (BORGES e ALVES FILHO, 2001). Para esta pesquisa, todos os fatores foram utilizados, no entanto, somente as questões relativas a expectativa e valoração da motivação foram incluídas, uma vez que as questões a respeito da significação do trabalho não contribuem para o objetivo definido.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação dos questionários se deu, via internet, entre 26 de Outubro e 06 de Novembro de 2015. Antes de sua aplicação, o instrumento de pesquisa foi demonstrado à seção de Recursos Humanos do Organismo Internacional ABC, ao que foi dada autorização para condução da pesquisa em 20 de Outubro de 2015.

Para facilitar a tabulação e posterior análise dos dados, o questionário foi inserido no sítio de pesquisas SurveyMonkey (<http://www.surveymonkey.com>) e um link foi disponibilizado por e-mail à todos os integrantes da organização. A autorização de pesquisa e o convite enviado aos funcionários da organização podem ser vistos no **Apêndice D**.

Durante o período de aplicação do questionário foram feitas, por diversas vezes, abordagens pessoais aos funcionários desta representação, no sentido de conscientizar e ressaltar a importância da participação de todos na pesquisa. Este contato pessoal foi crucial para se conseguir o número aqui descrito de

respondentes, uma vez que, dado principalmente a extensão do instrumento de pesquisa, muitos não demonstravam interesse na participação.

Após levantamento e categorização de dados, estes foram analisados através de uma tabulação concisa e fidedigna, utilizando o programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS V. 22.0* para medição de dados estatísticos. As técnicas estatísticas utilizadas foram a de análise fatorial, consoante aos instrumentos aqui utilizados e de diferença de média, capazes de detectar se os níveis médios de satisfação e motivação dos indivíduos teriam alguma discrepância relevante. Os resultados obtidos nestas análises estão descritos no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados desta pesquisa serão aqui demonstrados em três partes, obedecendo a lógica do instrumento de pesquisa utilizado. Estas partes são: Parte I – O perfil demográfico dos participantes; Parte II – Pesquisa de Satisfação, que compreende a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 1995) em sua totalidade e por fim; Parte III – Pesquisa de Motivação, que compreende a um recorte do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho - IMST (BORGES; ALVES FILHO, 2001). Na análise de cada parte, serão comparados os resultados entre o Grupo A e Grupo B.

Conforme mencionado, por Grupo A se entende todos aqueles indivíduos que não fazem jus aos sistemas de recompensa e compõem o Grupo B todos aqueles indivíduos que fazem jus aos sistemas de recompensa aqui apresentados. O quadro a seguir ilustra os sistemas de recompensa aos quais cada grupo possui benefício:

Quadro 3 - Benefícios no Organismo Internacional ABC
Grupo A | Grupo B

Grupo A	Grupo B
<p>Férias e feriados: Cada funcionário tem direito a 30 dias úteis de férias por ano. Em adição, o escritório observará 10 feriados pagos por ano.</p>	<p>Isenção de impostos: Vencimentos, subsídios e abonos do escritório são isentos de impostos.</p> <p>Subsídios e abonos: Subsídio familiar será garantido se o funcionário possuir filhos na escola.</p> <p>Férias e feriados: Cada funcionário tem direito a 30 dias úteis de férias por ano. Em adição, o escritório observará 10 feriados pagos por ano.</p> <p>Seguro-saúde: Os funcionários terão direito de participação no plano médico da organização, que reembolsa despesas médicas, incluindo medicamentos.</p> <p>Fundo de pensão: Se o funcionário possuir mais de seis meses na organização, passará a constituir o fundo de pensão desta. Uma contribuição mensal será dada para este fim.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

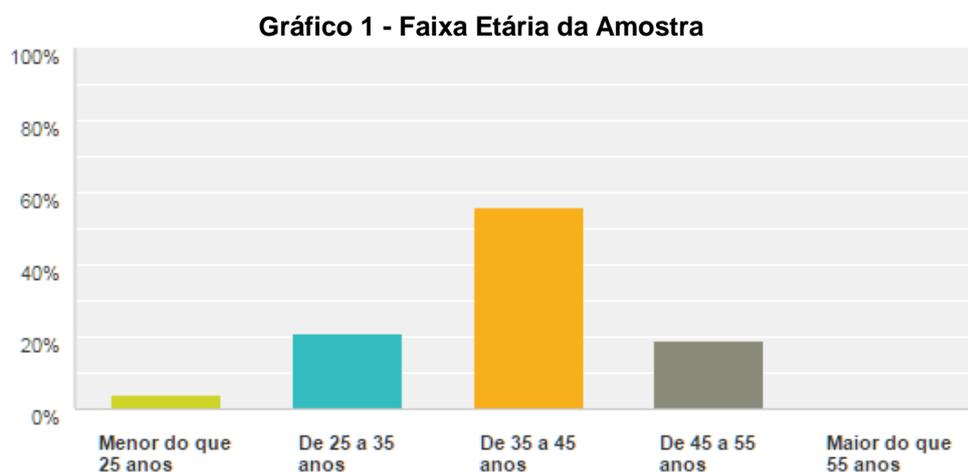
Observa-se que os benefícios oferecidos pela organização dizem respeito, principalmente, à Remuneração Fixa, relacionada à motivação extrínseca; se a teoria da autodeterminação se fizer observável nesta pesquisa, e conforme preconizado por Deci e Ryan (2000) estas recompensas prejudicariam a motivação intrínseca dos indivíduos que as recebem.

Conforme estrutura do instrumento de pesquisa, foi feito, inicialmente, um desenho do perfil demográfico.

4.1 Análise do Perfil Demográfico

Neste estudo, o perfil demográfico foi traçado a partir dos dados obtidos na primeira parte do questionário. Foram feitas questões sobre: (1) faixa etária; (2) gênero; (3) tempo de serviço na instituição; (4) escolaridade; (5) nível hierárquico e, por fim, (6) tipo de contrato. Esta última informação era de extrema relevância para a categorização dos respondentes no Grupo A ou B e permitiu que a análise fosse feita de maneira assertiva; uma vez que os funcionários não precisariam indicar a quais sistemas de benefícios eles possuem direito, já que o seu tipo de contrato define estas condições.

Em relação à faixa-etária, a idade dos participantes variou em quatro escalas, dentre cinco disponíveis na pesquisa. Mais da metade dos respondentes estão concentrados no intervalo entre 35 e 45 anos e somente dois funcionários possuem menos do que 25 anos. O gráfico para verificação do perfil etário desta amostra encontra-se abaixo:



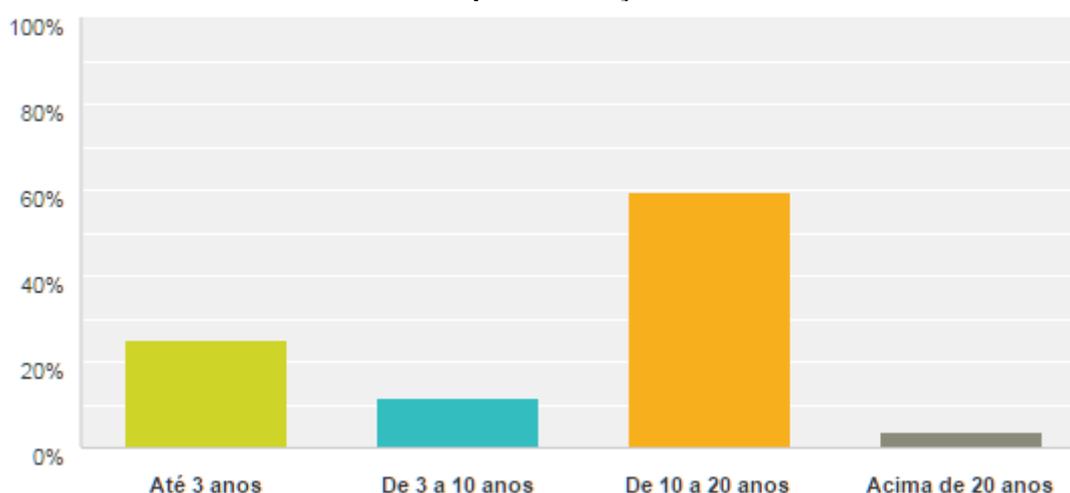
Opções de resposta	Respostas	
Menor do que 25 anos (1)	3,85%	2
De 25 a 35 anos (2)	21,15%	11
De 35 a 45 anos (3)	55,77%	29
De 45 a 55 anos (4)	19,23%	10
Maior do que 55 anos (5)	0,00%	0
Total		52

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao gênero, 33 (trinta e três) respondentes (63,46%) indicaram ser do gênero feminino, frente a 19 (dezenove) respondentes (36,54%) que se identificaram como sendo do gênero masculino. Por se tratar de um organismo inclusivo, uma opção foi dada à pessoas que se identificam em um terceiro gênero (transexuais, assexuais etc.) mas nenhum dos respondentes assinalou esta opção. A prevalência de mulheres na amostra reflete bem a população da organização, uma vez que é observada a mesma proporção de gênero dentre a totalidade de seus funcionários.

No tocante ao tempo de serviço na instituição, observa-se que a maioria dos respondentes possui bastante experiência dentro da organização, tendo 31 (trinta e um) dos 52 (cinquenta e dois) respondentes (59,62%) mais de 10 anos na empresa e 2 (dois) respondentes (3,85%) mais do que 20 anos na mesma:

Gráfico 2 - Tempo de Serviço da Amostra

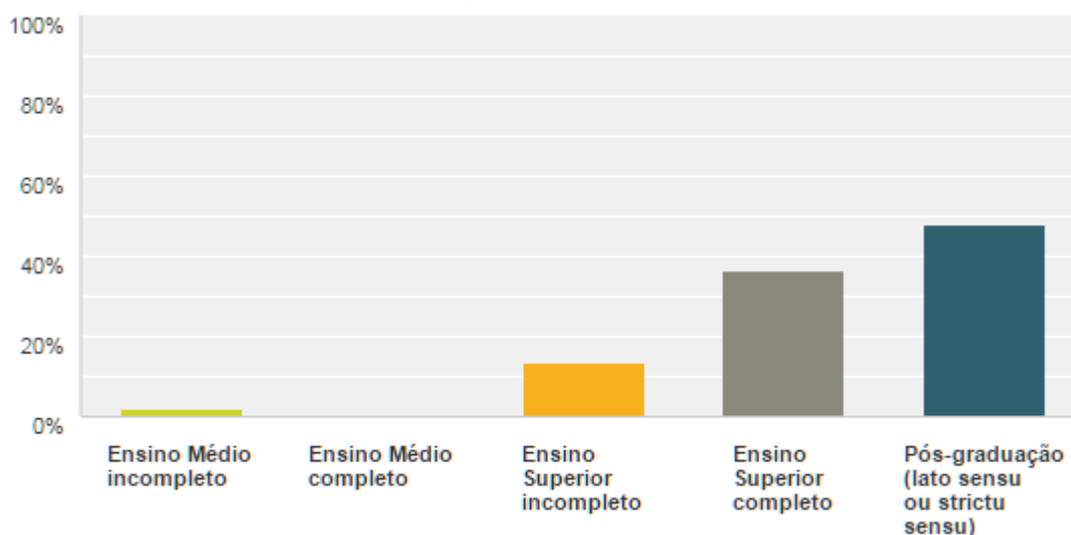


Opções de resposta	Respostas	
Até 3 anos	25,00%	13
De 3 a 10 anos	11,54%	6
De 10 a 20 anos	59,62%	31
Acima de 20 anos	3,85%	2
Total		52

Fonte: Elaborado pelo autor

Referente à escolaridade, observou-se que se trata de uma amostra bastante capacitada, dado que 25 (vinte e cinco) dos 52 (cinquenta e dois) participantes (48,08%) possuem pós-graduação *lato sensu* ou *strictu sensu*. O gráfico que demonstra o grau de escolaridade da amostra é o seguinte:

Gráfico 3 - Escolaridade da Amostra

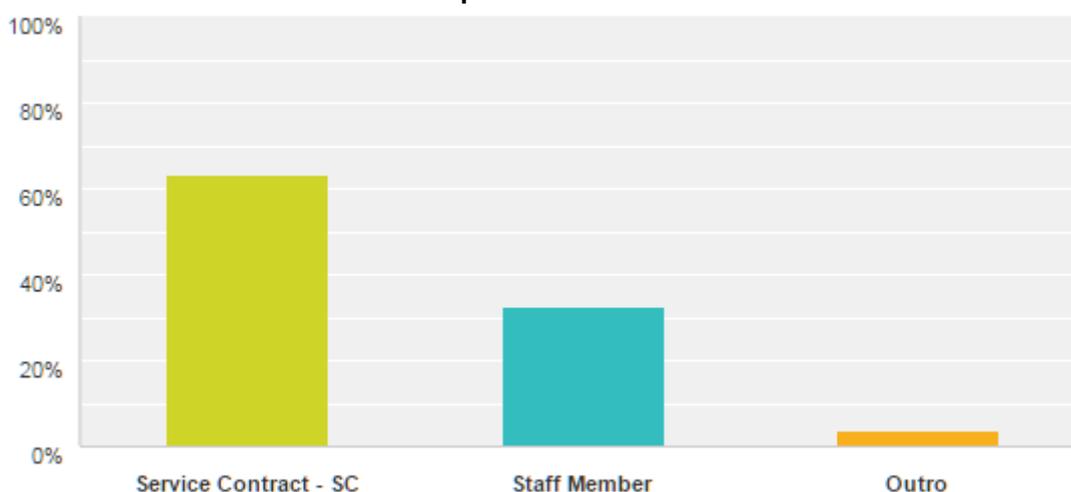


Opções de resposta	Respostas	
Ensino Médio incompleto	1,92%	1
Ensino Médio completo	0,00%	0
Ensino Superior incompleto	13,46%	7
Ensino Superior completo	36,54%	19
Pós-graduação (lato sensu ou strictu sensu)	48,08%	25
Total		52

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tipo de contrato dos respondentes, foi utilizada a nomenclatura própria da organização para o enquadramento nos supracitados grupos; recapitulando: Grupo A - que não faz jus aos benefícios e Grupo B - que faz jus aos benefícios. Os respondentes identificados como *Service Contract* – SC ou *Outro* compõem o grupo A e correspondem à maioria dos funcionários, 35 (trinta e cinco) dos 52 (cinquenta e dois) respondentes (67,31%). Outros 17 (dezesete) respondentes (32,69%) identificaram-se como *Staff Members*, compondo assim o Grupo B:

Gráfico 4 - Tipo de Contrato da Amostra



Opções de resposta	Respostas
Service Contract - SC (1)	63,46% 33
Staff Member (2)	32,69% 17
Outro (3)	3,85% 2
Total	52

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, quanto ao nível hierárquico da amostra, 32 (trinta e dois) respondentes (61,54%) indicaram pertencer dos níveis 1 a 7, nomenclatura interna aos funcionários que desempenham tarefas de nível assistencial. Outros 14 (quatorze) respondentes indicaram pertencer aos níveis entre NO-A e NO-E, nomenclatura interna dos funcionários de chefia. Para esta questão, foi ainda apresentada a opção de se identificar pertencente a outro grupo hierárquico (caso dos consultores individuais e diretores) ou ainda de não informar nenhuma resposta. A opção de não informar resposta foi dada para garantir o completo anonimato

àqueles que possuíam algum receio, esta opção foi escolhida por 2 (dois) dos 52 (cinquenta e dois) respondentes (3,85%).

Ainda no tocante ao perfil demográfico da amostra, se fez necessário observar a diferença entre os perfis dos Grupos A e B, que serão aqui analisados. A homogeneidade no perfil dos respondentes é importante ao passo que normaliza algumas variáveis que poderiam influenciar o grau de motivação dos respondentes. Neste sentido, foi conduzida uma comparação entre os perfis, por meio da análise de distribuição de Student (t) para amostras independentes:

Tabela 1 - Teste de igualdade de média do perfil amostral

Fator	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias			Teste-t de igualdade de médias			
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Diferença de média	Diferença na margem de erro	Intervalo da diferença c/ 90% de confiança	
						Inferior	Superior
Faixa Etária	2.545	.117	.002	-.66723	.20235	-1.07366	-.26080
			.000	-.66723	.17520	-1.01998	-.31448
Gênero	3.502	.067	.090	.24370	.14102	-.03956	.52695
			.108	.24370	.14688	-.05684	.54423
Tempo de Serviço	42.468	.000	.000	-1.03193	.23092	-1.49575	-.56812
			.000	-1.03193	.17505	-1.38400	-.67987
Escolaridade	.117	.735	.868	-.05455	.32552	-.71934	.61025
			.868	-.05455	.32336	-.73452	.62543
Nível	2.471	.122	.265	-.18487	.16395	-.51418	.14443
			.300	-.18487	.17495	-.54378	.17403

Fonte: Elaborado pelo autor

O teste de Levene para igualdade de variâncias indicou que no fator *Tempo de Serviço* a variância dos dois grupos foi consideravelmente diferente, não permitindo sua comparação diretamente. Para essa análise, utilizou-se a correção feita pelo software *Statistical Package for Social Sciences – SPSS V. 22.0*. Prosseguindo ao teste de igualdade de médias, inferiu-se da Tabela 1 que os grupos apresentam disparidade no tocante à idade e ao tempo de serviço; na Tabela 2 podemos analisar essa diferença sob outra perspectiva:

Tabela 2 - Médias e medianas do perfil amostral

Faixa Etária					
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Total	1,00	4,00	3,00	2,90	0,74
Grupo A	1,00	4,00	3,00	2,69	0,75
Grupo B	3,00	4,00	3,00	3,35	0,48
Tempo de Serviço					
	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Total	1,00	4,00	3,00	2,42	0,91
Grupo A	1,00	3,00	2,00	2,09	0,91
Grupo B	3,00	4,00	3,00	3,12	0,32

Fonte: Elaborado pelo autor

Fica evidenciado, assim, que os integrantes do grupo B têm, em média, idade e tempo de serviço superiores aos integrantes do Grupo A. Essa diferença se dá, majoritariamente, por não haver integrantes com menos de 35 anos de idade e 10 anos de serviço na amostra do Grupo B, o que eleva a média deste grupo, ainda que as medianas dos dois grupos permaneçam próximas.

4.2 Análise da Satisfação

A Parte II do questionário, referente à aplicação integral da Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 1995) visou medir o grau de satisfação dos funcionários relacionados aos seguintes fatores:

Tabela 3 - Critérios da EST

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$

Fonte: Siqueira, M. M. M. (1995)

Observa-se pela tabela 3 que, neste instrumento, cinco perguntas compõem cada fator. Para validação dos dados obtidos nesta amostra e a fim de incrementar a fidedignidade deste estudo, inicialmente foi feito uma análise fatorial no software SPSS V. 22.0, utilizando-se o critério de rotação *varimax*, que representa como as variáveis são ponderadas para cada fator, bem como as correlações entre as variáveis e o respectivo fator. Para esta análise fatorial, correlações abaixo de 0.5 não foram consideradas, por não demonstrar uma correlação significativa. O **Apêndice B** demonstra a correlação entre as questões da Parte II do questionário.

Exceção feita a uma questão sobre as preocupações exigidas pelo trabalho, todo o resto demonstrou os mesmos fatores previstos no modelo original do autor. Isso vem a corroborar com a eficácia do instrumento e permite a avaliação dos fatores da maneira como foram previstos.

Uma vez comprovada a correlação entre os itens pertencentes a um mesmo fator, foi feita a análise do desvio de média entre o grupos A – que não possui acesso aos benefícios e o grupo B – que possui acesso, por meio da distribuição *t de Student*. Como a análise fatorial deste estudo não detectou correlação entre o item 18 do questionário - *Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho* - e qualquer um dos fatores, a análise foi feita considerando-se esta questão (como previsto no EST) e também sem considerá-la, ao que se chegou à tabela a seguir:

Tabela 4 - Análise de média dos índices de satisfação

Fator	Grupo	#	Média	Desvio Padrão	Margem de erro
Promoções	Grupo A	35	2.9485	1.08691	.18372
	Grupo B	17	3.4653	1.19717	.29036
Satisfação com o salário	Grupo A	35	3.9590	1.28102	.21653
	Grupo B	17	5.0316	.70098	.17001
Natureza do Trabalho (considerando item 18)	Grupo A	35	4.4305	.84164	.14226
	Grupo B	17	4.5467	.81712	.19818
Natureza do Trabalho (s/ considerar item 18)	Grupo A	35	4.4524	.94109	.15907
	Grupo B	17	4.5295	.95558	.23176
Satisfação com a chefia	Grupo A	35	4.6602	1.29206	.21840
	Grupo B	17	4.8788	.86668	.21020
Colegas de Trabalho	Grupo A	35	4.5955	1.05180	.17779
	Grupo B	17	4.7053	.83411	.20230

Fonte: Elaborado pelo autor

Lawler III (2000 apud REIS NETO, 2004), indica que os maiores níveis de insatisfação em uma empresa estão, geralmente, atrelados à remuneração. No Organismo Internacional ABC, no entanto, se observou que o item com menor satisfação refere-se, na verdade, ao fator Promoção; sendo que o maior nível de satisfação encontrado está justamente relacionado ao fator salário, especificamente para o Grupo B.

O fator “Satisfação com o salário” apresenta, ainda, o maior nível de disparidade entre os dois grupos. Cabe salientar que em termos de salário fixo, os dois grupos possuem situação equivalente, a depender do nível hierárquico em que se encontram. Especula-se, portanto, que a não existência dos benefícios para o Grupo A impacta sobre sua percepção da satisfação salarial como um todo.

Deci e Ryan (2000) procuram explicar esse tipo de disparidade ao mencionar um dos efeitos perversos que os sistemas de recompensa teriam: à medida que apenas parte dos funcionários julgasse ter chances de obter resultados positivos no tocante às recompensas, aqueles que acreditam não ter capacidade de conseguir a obtenção do resultado se sentirão injustiçados e excluídos. A teoria de Vroom (1995), por outro lado, demonstra que, sob a ótica da teoria da expectativa, pode-se dizer que o Grupo A não enxerga a instrumentalidade relativa aos sistemas de recompensa e isso viria a interferir em seus níveis de satisfação e motivação.

Para analisar se as discrepâncias observadas na Tabela 4 são, de fato, relevantes, foi feito um teste a partir de amostras independentes. A análise da distribuição de Student(t) para amostras independentes compara as médias de dois grupos independentes (neste caso, Grupo A e Grupo B) a fim de determinar se há evidência estatística de que os grupos são significativamente diferentes, chegando ao resultado por meio de um teste paramétrico. Os resultados apresentados estão exibidos na tabela a seguir:

Tabela 5 - Teste de igualdade de médias dos índices de satisfação

Fator	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t de igualdade de médias				
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Diferença de média	Diferença na margem de erro	Intervalo da diferença c/ 90% de confiança	
						Inferior	Superior
Promoções	.263	.610	.126	-.51681	.33210	-1.07338	.03975
			.143	-.51681	.34360	-1.10051	.06689
Satisfação com o salário	5.709	.021	.002	-1.07262	.33356	-1.63165	-.51360
			.000	-1.07262	.27530	-1.53415	-.61110
Natureza do Trabalho (c/ item 18)	.065	.799	.640	-.11617	.24651	-.52930	.29697
			.637	-.11617	.24396	-.52915	.29682
Natureza do Trabalho (s/ item 18)	.032	.859	.784	-.07716	.27959	-.54573	.39140
			.785	-.07716	.28110	-.55361	.39928
Satisfação com a chefia	4.101	.048	.531	-.21865	.34672	-.79972	.36243
			.474	-.21865	.30312	-.72779	.29049
Colegas de Trabalho	.639	.428	.709	-.10974	.29189	-.59893	.37944
			.686	-.10974	.26932	-.56345	.34396

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os fatores “Satisfação com o salário” e “Satisfação com a chefia”, o valor inferior a 0.05 no Teste de Levene indicou que a variância nos dois grupos divergia consideravelmente, não permitindo sua comparação. Para a análise dos fatores nesta condição, utilizou-se a correção do software *SPSS V. 22.0*.

Posteriormente à correção, por meio da análise da coluna *Sig. (2-tailed)* - destinada a verificar se há diferença estatística significativa entre dois grupos - verificou-se que há diferença significativa no nível de satisfação entre os grupos A e B relativa ao fator “Satisfação com o salário”. A conclusão possível desta análise é a de que funcionários do Grupo A estão, de fato, mais insatisfeitos do que os funcionários do Grupo B em relação ao fator salarial.

Analisando-se esta informação à luz do referencial teórico aqui exposto, observa-se que a teoria de Vroom (1994, 1995) seria ratificada, ao passo que os indivíduos que recebem as recompensas enxergariam a instrumentalidade necessária e obteriam um incremento em sua satisfação. É importante lembrar, no entanto, que fatores de satisfação nem sempre levam à motivação do indivíduo. Por isso, partiu-se para a análise da motivação, referente à parte III do instrumento de pesquisa.

4.3 Análise da Motivação

A análise fatorial do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho - IMST (BORGES; ALVES FILHO, 2003) utiliza quatro fatores empiricamente encontrados, são eles:

a) Justiça no Trabalho ($r^2 = 0,17$ e $\text{Alfa} = 0,92$): define que o ambiente de trabalho deve garantir as condições material, de higiene e de equipamentos adequados às características das atividades e à adoção das medidas de segurança, bem como garantir o retorno econômico compatível, o equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais.

b) Auto-expressão e realização pessoal ($r^2 = 0,12$ e $\text{Alfa} = 0,81$): define que o trabalho deve oportunizar expressão da criatividade, do sentimento de produtividade, das habilidades interpessoais, da capacidade de tomar decisões e do prazer pela realização das tarefas.

c) Sobrevivência Pessoal e Familiar ($r^2 = 0,05$ e $\text{Alfa} = 0,78$): define que o trabalho deve garantir as condições econômicas de sobrevivência e de sustento pessoal, a assistência à família, a existência humana, a estabilidade no emprego através do desempenho, o salário e o progresso social.

d) Desgaste e Desumanização ($r^2 = 0,04$ e $\text{Alfa} = 0,77$): define que o trabalho deve implicar em desgaste, pressão, atarefamento, perceber-se como máquina ou animal (desumanizado), esforço físico, dedicação e perceber-se discriminado. (BORGES; ALVES FILHO, 2013, p.132)

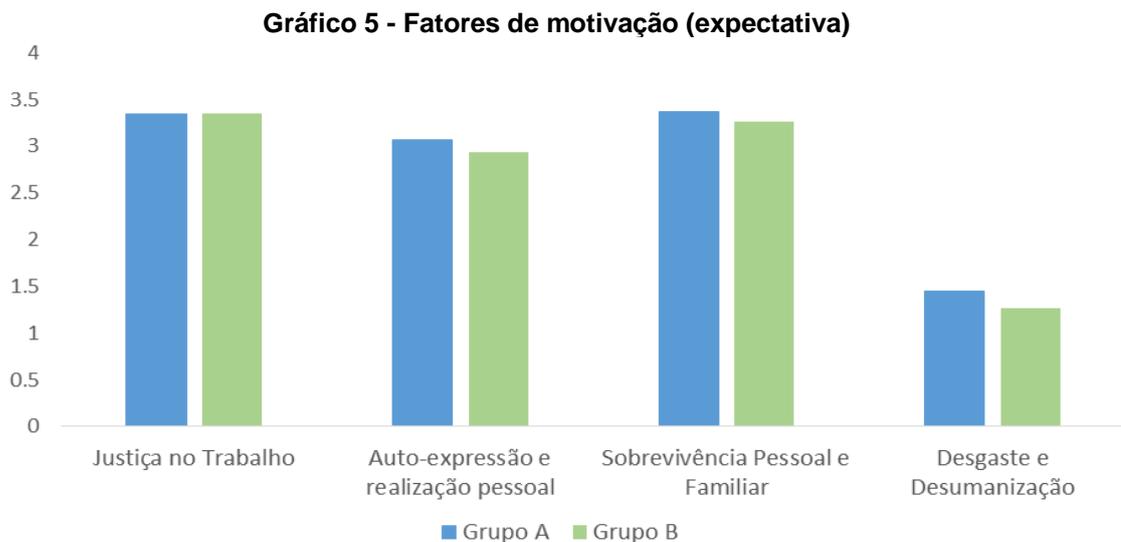
A partir desta seção do instrumento de pesquisa, duas análises se fizeram possíveis: a da expectativa sobre o trabalho e a da percepção de como esse se dá na realidade. Uma análise de média em relação aos fatores acima expostos revelou a seguinte composição acerca da expectativa da amostra:

Tabela 6 - Análise de média dos índices motivacionais (expectativa)

Fator	Média		Desvio Padrão	
	Grupo A	Grupo B	Grupo A	Grupo B
Justiça no Trabalho	3.3457	3.3447	.51375	.65314
Auto-expressão e realização pessoal	3.0651	2.9367	.50644	.62716
Sobrevivência Pessoal e Familiar	3.3651	3.2681	.50966	.65302
Desgaste e Desumanização	1.4497	1.2646	.54555	.83518

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise fatorial das expectativas permitiu observar que essa não diverge muito entre os Grupos A e B. O fator com maior relevância é o de Sobrevivência Pessoal e Familiar, bem próximo ao fator de Justiça no trabalho. As questões relacionadas ao fator Desgaste e Desumanização apresentam caráter negativo, portanto, é de se esperar que seu escore seja menor do que de outros fatores. O Gráfico 5 foi elaborado para auxiliar a visualização dos fatores de expectativa:



Fonte: Elaborado pelo autor

Borges e Alves Filho (2001 p. 179) definem a expectativa como o grau no qual o indivíduo crê que um resultado específico seja provável. Sabendo que essa é uma variável subjetiva, o resultado acima demonstra que, a despeito do tipo de contrato, os indivíduos do Organismo Internacional ABC apresentam expectativas similares, em quaisquer que sejam os fatores observados.

Os altos níveis aqui encontrados são importantes para a pesquisa, já que, para a teoria de Vroom (1994, 1995), de nada adiantaria uma valência e instrumentalidade positivas se a expectativa for nula ou negativa. Em outros termos, o empreendimento de um sistema de recompensa não seria útil caso os funcionários realmente não o desejassem. Da informação extraída pela Tabela 6, podemos observar que os empregados do Organismo Internacional ABC possuem níveis de expectativa altos com questões relacionadas ao fator de sobrevivência pessoal e familiar, que viria a ser o fator mais impactado pelos sistemas de recompensa empregados nesta organização.

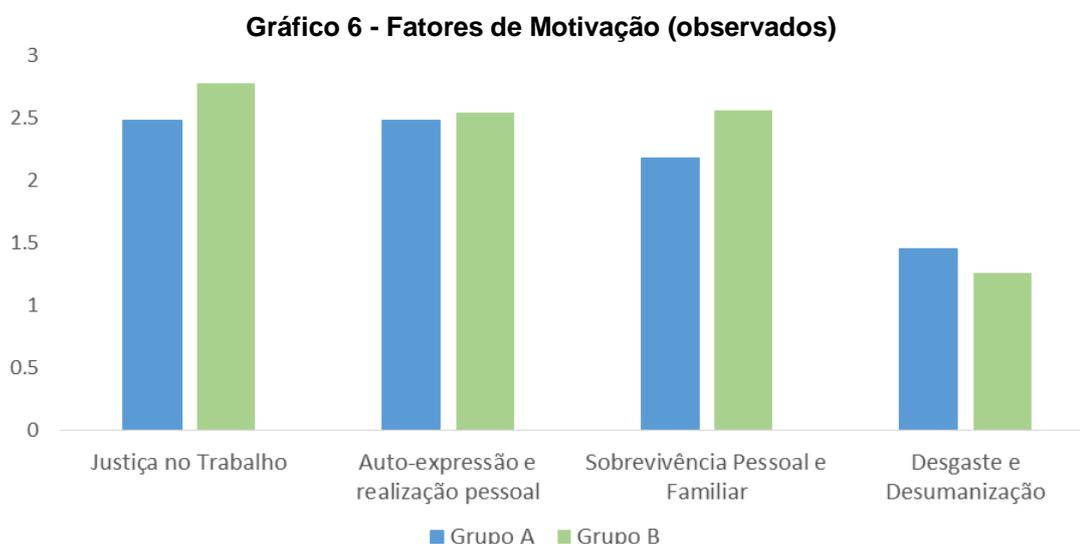
Sabendo-se que a expectativa dos indivíduos é congruente com os sistemas de recompensa utilizados, resta analisar a valência e instrumentalidade. Para isso, em relação aos fatores que são observados de fato, a análise dos fatores revelou os seguintes escores:

Tabela 7 - Análise de média dos índices motivacionais (observados)

Fator	Média		Desvio Padrão	
	Grupo A	Grupo B	Grupo A	Grupo B
Justiça no Trabalho	2.4842	2.7748	.50182	.52374
Auto-expressão e realização pessoal	2.4766	2.5451	.42928	.40762
Sobrevivência Pessoal e Familiar	2.1787	2.5573	.49380	.58330
Desgaste e Desumanização	2.2130	1.9153	.62358	.55084

Fonte: Elaborado pelo autor

É interessante observar que apesar de manter expectativas similares em todos os fatores, o Grupo A apresenta média inferior quando se trata da observação da observação da realidade, exceção feita ao fator Desgaste e Desumanização que, como dito, apresenta caráter negativo. Sem surpresa, a maior discrepância entre os grupos se mostrou justamente no fator “Sobrevivência Pessoal e Familiar”, que reúne as questões sobre condições econômicas, de sustento pessoal, de assistência à família e progresso social. O Gráfico 6 ilustra a diferença nas médias dos grupos:



Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo observado, não se poderia ratificar a teoria da autodeterminação ao passo que, indivíduos que recebem as recompensas estão mais motivados do que indivíduos que não os recebem, demonstrando, assim, que a motivação intrínseca dos indivíduos não foi afetada pelas recompensas externas oferecidas.

Sabendo-se que o Grupo A apresentou uma média de motivação menor em relação aos fatores apresentados, fez-se necessária, também, a análise da significância destes níveis. Para se verificar se a discrepância entre os dois grupos é relevante, foi conduzido novamente um teste de distribuição de Student(t) para amostras independentes, que apresentou o resultado a seguir:

Tabela 8 - Análise de igualdade de médias dos fatores motivacionais

		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias			Teste-t de igualdade de médias			
	Fator	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Diferença de média	Diferença na margem de erro	Intervalo da diferença c/ 90% de confiança	
							Inferior	Superior
Expectativa	Justiça no trabalho	2.568	.115	.995	.00100	.16618	-.33278	.33479
				.996	.00100	.18065	-.37036	.37237
	Auto-expressão e realização pessoal	1.910	.173	.432	.12842	.16199	-.19696	.45379
				.468	.12842	.17454	-.23004	.48687
	Sobrevivência Pessoal e Familiar	1.413	.240	.560	.09699	.16542	-.23526	.42923
				.595	.09699	.18029	-.27375	.46772
	Desgaste e Desumanização	3.754	.058	.342	.18515	.19286	-.20223	.57252
				.414	.18515	.22256	-.27542	.64571
Observado	Justiça no trabalho	.411	.525	.059	-.29055	.15045	-.59275	.01164
				.067	-.29055	.15274	-.60224	.02113
	Auto-expressão e realização pessoal	.002	.967	.575	-.06852	.12132	-.31219	.17515
				.554	-.06852	.11483	-.30126	.16422
	Sobrevivência Pessoal e Familiar	1.010	.320	.018	-.37865	.15494	-.68986	-.06744
				.029	-.37865	.16426	-.71539	-.04191
	Desgaste e Desumanização	.008	.927	.100	.29772	.17775	-.05930	.65473
				.089	.29772	.17017	-.04754	.64297

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desta tabela, pode-se inferir que somente no fator “Sobrevivência Pessoal e Familiar” observado houve uma discrepância entre os grupos. Podemos, portanto, concluir que os dois grupos possuem expectativas semelhantes em relação a todos os fatores, mas que o Grupo A apresenta uma menor realização de suas expectativas, o que, segundo a Teoria da Expectativa de Vroom (1954, 1995), reduziria a motivação deste grupo. Em termos práticos, podemos supor que há falta

na instrumentalidade observada, anulando assim o impacto da expectativa que os funcionários demonstraram por meio da análise de expectativa do trabalho.

Para se ter uma ideia ainda mais completa em relação aos motivos que impactam a motivação dos grupos estudados, foi feita uma análise de diferença de média entre todas as questões da Parte III do questionário. Esta análise pode ser observada no **Apêndice C**; a tabela a seguir apresenta todas as questões em que houve disparidade entre os grupos:

Tabela 9 - Questões com diferença significativa

Fator	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t de igualdade de médias				
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Diferença de média	Diferença na margem de erro	Intervalo da diferença c/ 90% de confiança	
						Inferior	Superior
Meu Sustento (Observado)	,006	,939	,012	-,675	,260	-1,111	-,239
			,015	-,675	,261	-1,118	-,232
Independência para assumir minhas despesas pessoais (Observado)	,649	,424	,024	-,620	,267	-1,068	-,172
			,027	-,620	,268	-1,075	-,166
Estabilidade no emprego (Observado)	4,071	,049	,000	-1,479	,274	-1,938	-1,021
			,000	-1,479	,225	-1,857	-1,102
Retorno econômico merecido (Observado)	2,596	,113	,029	-,595	,266	-1,040	-,150
			,048	-,595	,287	-1,085	-,106
Repetição diária de tarefas (Expectativa)	,093	,762	,023	,726	,310	,206	1,245
			,027	,726	,313	,195	1,256
Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.(Observado)	,018	,894	,000	-1,306	,321	-1,845	-,768
			,000	-1,306	,318	-1,845	-,768
Assistência para mim e minha família (Observado)	2,536	,118	,001	-1,209	,350	-1,795	-,623
			,001	-1,209	,323	-1,753	-,665
Sentimento de que sou gente (Observado)	3,717	,060	,020	-,731	,304	-1,241	-,220
			,005	-,731	,248	-1,147	-,314
Assistência merecida (Observado)	,293	,591	,034	-,591	,272	-1,046	-,136
			,017	-,591	,239	-,993	-,189
Cumprimento das normas e obrigações da empresa para comigo (Observado)	,223	,639	,001	-,833	,248	-1,248	-,418
			,001	-,833	,229	-1,219	-,447

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que some uma questão relativa à expectativa apresentou diferença significativa, inferindo que o Grupo B espera mais que exista uma repetição diária de tarefas em seu trabalho. No entanto, os dois grupos observam da mesma maneira a realidade referente a esta questão.

Todas as outras diferenças significativas encontradas foram a respeito da observação da realidade, majoritariamente em fatores relacionados a salários e benefícios. Caldas e Filho (2007, apud RODRIGUES, 2009) observa que “os fatores que mais levam os funcionários a se engajarem no trabalho são os fatores de expectativa relacionados à responsabilidade; os de valência relacionados à sobrevivência pessoal, e os de instrumentalidade, relacionados à independência e recompensa econômica”.

Nota-se, portanto, que a insatisfação do Grupo A com seus fatores salariais, observados por meio da análise da EST, leva a uma redução da instrumentalidade e isso, por sua vez, leva a um menor grau de motivação para estes indivíduos, também relativa a fatores salariais. As conclusões possíveis na observação dos resultados estão dispostas no capítulo a seguir.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada na representação brasileira do Organismo Internacional ABC visou verificar o impacto dos sistemas de recompensa sobre a motivação dos indivíduos. Sabendo que a influência destes sistemas compõem um tema ainda controverso para a Administração, procurou-se analisar este impacto sob a ótica de duas das principais teorias motivacionais: A teoria da expectativa e a teoria da autodeterminação.

A identificação de um *locus* onde se emprega sistemas díspares de recompensa foi de extrema importância para a condução desta pesquisa; pôde-se, afinal, observar o impacto destes sistemas em grupos que atuam sob o mesmo clima organizacional, desempenham o mesmo tipo de atividades e possuem perfil similar. A observação prévia da organização permitiu especular que, dentro da representação do Organismo Internacional ABC, a única diferença entre os grupos seria, de fato, os sistemas de recompensa ao qual fazem direito.

Com a identificação de um *locus* pertinente a este estudo, desenhou-se o objetivo de comparar a motivação de indivíduos que estão sob ação de um sistema completo de recompensas com a motivação de indivíduos que não possuem acesso à totalidade deste sistema. Foi necessário, para a execução dessa pesquisa, que se verificasse o nível de expectativa dos indivíduos, o nível de satisfação dos indivíduos e, por fim, o nível de motivação dos mesmos.

O encadeamento lógico destas ações viria a comprovar a hipótese de que indivíduos que recebem recompensas estão mais satisfeitos com os fatores relacionados a estas recompensas e, por consequência, encontram-se mais motivados. Para isto, a análise nível de satisfação permitiria observar se as recompensas são percebidas pelos grupos de estudo e a análise da motivação viria a mostrar o impacto desta percepção.

A análise dos dados obtidos na pesquisa nos permitiu, em partes, concluir este encadeamento. A diferença no perfil dos grupos A e B, aqui estudados, poderiam explicar a diferença no nível de satisfação e motivação entre os grupos, no entanto, por meio da observação de que os fatores de discrepâncias estiveram sempre ligados à questão salarial e de sobrevivência, a maior probabilidade é a de

que a discrepância nos níveis de satisfação e motivação sejam, de fato, fruto da ocorrência ou não dos sistemas de recompensa.

Nesse sentido, concluiu-se que a hipótese de pesquisa H1, a citar: “Indivíduos que fazem jus aos sistemas de recompensa da Representação do Organismo Internacional ABC no Brasil são mais motivados do que indivíduos que não o fazem.” provou-se verdadeira, o que vem a ratificar a teoria da expectativa, ao demonstrar o valor da instrumentalidade em um ciclo motivacional.

A tese da teoria da autodeterminação que versa sobre indivíduos recompensados apresentarem um decréscimo em sua motivação interna não conseguiu ser verificada neste estudo, ao passo que os indivíduos do Grupo B, que recebem as recompensas, apresentaram nível de satisfação e motivação superior em todos os fatores, mesmo aqueles ligados à motivação intrínseca.

O que não se esclarece, no entanto, é se os indivíduos do Grupo B obtiveram um acréscimo em sua motivação devido ao recebimento das recompensas ou se os indivíduos do Grupo A obtiveram um decréscimo em sua motivação devido ao não-recebimento destas recompensas. Qualquer que venha a ser a resposta para esta pergunta, no entanto, estaria evidenciada a importância do sistema de recompensas para os indivíduos.

É fato que a simples observação de que indivíduos recebedores de recompensas estão mais motivados do que indivíduos não-recebedores é insuficiente para a organização avaliar a pertinência de seu uso; especialmente se tendo em vista que nesta pesquisa os índices médios de satisfação e motivação não foram baixos. Faz-se importante, neste sentido, se averiguar se a existência de dois grupos claramente observáveis não traz impacto à percepção de justiça dos funcionários; é cabível a hipótese de que a percepção de cada um dos grupos à respeito de sua satisfação e motivação é fortemente influenciada pela existência do outro grupo.

Uma outra investigação pertinente seria a respeito do desempenho dos dois grupos, uma vez que, de acordo com Porter e Lawler III (1968 apud RODRIGUES, 2009) a percepção da recompensa, por parte do empregado, funciona como um laço de feedback no processo, o que, de acordo com a noção sob equidade do indivíduo, o levaria a relacionar o desempenho por ele apresentado e as recompensas recebidas.

Não é de se estranhar que, mesmo após centenas de estudos conduzidos acerca dos sistemas de recompensa e das teorias de motivação, ainda reste sobre esses temas tantas questões não-esclarecidas; qualquer que seja o ambiente estudado, existem muito mais variáveis envolvidas do que se pode prever. Ao final desta pesquisa, conseguiu-se responder à questão de pesquisa levantada, mas, de maneira já esperada no meio científico, esta resposta leva a muitas outras questões igualmente importantes.

Finalizando, as sugestões para o Organismo Internacional ABC após esta pesquisa se concentram na investigação mais aprofundada sobre as expectativas dos funcionários, observado que, mesmo com todas discrepâncias em relação aos fatores salariais e de sobrevivência, o menor índice de satisfação aqui encontrado foi relativo a um fator não abordado nesta pesquisa: o de promoções; recomenda-se avaliar a pertinência de um plano de carreira, que viria a incrementar a satisfação neste quesito.

Outro ponto de importância para a organização seria o de investigar se a questão levantada acima, se a existência de sistemas de recompensa díspares não têm prejudicado a noção de justiça dentro da empresa e influenciado negativamente na motivação do Grupo A, em lugar de estar influenciando positivamente a motivação do Grupo B.

Do ponto de vista acadêmico, pôde-se, em diversas ocasiões, ratificar os dispostos pela teoria da expectativa de Vroom; a teoria da autodeterminação, no entanto, não conseguiu ser verificada, é pertinente que se continue a discussão acerca destas teorias pois verificou-se, na literatura do tema, estudos que ratificam o que é disposto por ambas, a depender do ambiente de estudo e de outras variáveis diversas.

Em suma, espera-se que este estudo tenha contribuído com a revisão sobre estes temas tão importantes e tão complexos para qualquer organização. Mais importante do que as respostas aqui extraídas sobre o grau de motivação de indivíduos, fez-se a percepção e valoração dos instrumentos de recompensa como um fator central e importante no desenvolvimento de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A. Motivação no trabalho para os profissionais de saúde do SUS em Natal. In: BORGES, L. O. (Org.). **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

_____; BORGES, L. O. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 2, p. 177-194, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

_____; _____. A. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho (IMST). **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712003000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 7 nov. 2015.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, L. O.; TAMAYO. A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-44, jul./dez. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/6712/6169>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BROUSSARD, S. C.; GARRISON, M. E. B. The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. **Family and Consumer Sciences Research Journal**, Thousand Oaks, n. 33, v. 2, p. 106–120, 2004. Disponível em: <<http://www.sagepub.com/wrightstudy/articles/Broussard.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

CÂMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

CAMERON, J.; BANKO, K. M.; PIERCE, D. Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues. **The Behavior Analyst**, Kalamazoo, v. 24, n. 1, p. 1-44, 2001. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2731358/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

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

_____; _____. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, Hillsdale, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

_____; _____. KOESTNER, R. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 125, n. 6, p. 627-668, 1999.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCÈS, R. **Motivation et efficience au travail**. Liège: Mardaga, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GUAY, F. et al. Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. **British Journal of Educational Psychology**, Leicester, v. 80, n. 4, p. 711–735, 2010.

GUIMARÃES, S. Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In: BORUCHOVIT, E.; BZUNECK, J. A. (Org.). **A motivação do aluno**: contribuições da psicologia contemporânea. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____; BORUCHOVITCH, E. O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da Teoria da Autodeterminação. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 17, n. 2, 2004.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722004000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 nov. 2015.

KOHN, A. **Punished by rewards**: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes. Boston: Houghton-Mifflin, 1993.

LAI, E. **Motivation: a literature Review**. [e-book]. 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/147391305/Emily-R-Lai-Motivation-a-Literature-Review>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

REIO, G, T; CALLAHAN, J. L. Affect, curiosity, and socialization-related learning: a path analysis of antecedents to job performance. **Journal of Business and Psychology**, New York, v. 19, p. 3-22, 2004. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/25092883?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21102683036553>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

REIS NETO, M. T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. **Anais do XXX EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gprb-2500.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

RITO, P. O sistema de recompensas: remunerações e benefícios. **Revista OTOC**, Lisboa, n. 59, p. 44-55, nov. 2006. Disponível em: <http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, W. A. **A influência das metas e recompensas na motivação**: um estudo no setor público mineiro. 2009. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1980

SILVA, M. **As práticas de recompensas**: conseqüências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008. Disponível em: <<http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/690>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1995.

VROOM, V. H. Industrial social psychology. In: GARDNER, L.; ARONSON, E. (Org.). **The handbook of social psychology**. New York: Randon House, 1969.

_____. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1995.

_____. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Work and motivation**. California: Jossey-Bass, 1964.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Pesquisa

Caro participante,

Agradecemos o seu interesse em responder este questionário, suas respostas são de vital importância. Para que saiba, o prazo estimado para a sua conclusão é de 10 a 15 minutos.

Este questionário foi desenvolvido a partir de uma adaptação de dois instrumentos de mensuração da motivação há muito utilizados no meio acadêmico, a citar: O Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho - IMST (BORGES E ALVES FILHO, 2001) e a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 1995). O objetivo desta pesquisa é de medir o seu grau de motivação e satisfação com o trabalho, e, para tanto, é necessário que seja exposta a sua opinião sincera. Não há previsão de respostas certas ou erradas, apenas opiniões de pessoas diferentes. Pedimos também que respondam a todos os itens, não deixando nada em branco.

As informações coletadas por meio deste questionário serão utilizadas exclusivamente para a elaboração de trabalho acadêmico ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), não tendo o [REDACTED] qualquer relação com sua aplicação. Lembramos que suas respostas serão anônimas e mantidas em sigilo. As respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Mais uma vez, agradecemos sua disponibilidade e quando estiver pronto(a) podemos começar...

PRIMEIRA PARTE

Nessa primeira parte, gostaríamos de conhecer um pouco de seu perfil.

Estas informações são importantes no sentido de possibilitar a categorização dos respondentes por perfil profissional e demográfico.

Assinale abaixo as informações que se aplicam à sua pessoa:

1) Faixa etária:

- Menor do que 25 anos
- De 25 a 35 anos
- De 35 a 45 anos
- De 45 a 55 anos
- Maior do que 55 anos

3) Escolaridade:

- Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior Completo

2) Gênero:

- Masculino
- Feminino
- Outro

4) Tipo de Contrato:

- Service Contract – SC
- Staff Member - Grupo B
- Outro – Grupo A

3) Tempo de Serviço na Instituição:

- Até 3 anos
- De 3 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- De 10 a 20 anos
- Acima de 20 anos

6) Nível:

- L-1 a 7
- NO-A a E
- Outro
- Não desejo informar

SEGUNDA PARTE

Ótimo. Agora que conhecemos um pouco de seu perfil, podemos continuar. As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **quanto** se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.

Dê respostas assinalando, para cada questão, a opção que melhor representa sua resposta, sendo:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1 – Totalmente insatisfeito | 5 – Satisfeito |
| 2 – Muito insatisfeito | 6 – Muito satisfeito |
| 3 – Insatisfeito | 7 – Totalmente satisfeito |
| 4 – Indiferente | |

Algumas perguntas podem parecer repetitivas, mas é importante que responda a todos com o máximo de honestidade.

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

1. () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
2. () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
3. () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
4. () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
5. () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
6. () Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.
7. () Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
8. () Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
9. () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
10. () Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
11. () Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.
12. () Com o meu salário comparado com o custo de vida.
13. () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
14. () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
15. () Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
16. () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
17. () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
18. () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
19. () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
20. () Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
21. () Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
22. () Com a maneira como meu chefe me trata.
23. () Com a variedade de tarefas que realizo.
24. () Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
25. () Com a capacidade profissional do meu chefe.

TERCEIRA PARTE

Legal. Agora vamos para a terceira e última parte desta pesquisa. Nesta terceira parte, pedimos para você refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:

A) Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?

B) Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?

Você responderá a estas questões atribuindo pontos de 0 a 4. Vejamos os exemplos para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas:

Quadro de exemplos

Resultados gerados pelo trabalho	Espero	Ocorre
E1. Alegria de viver	2	0
E2. Uma dor nas costas	3	4
E3. Criatividade	3	1

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere "Alegria de viver" e que nunca observa, de fato, isto acontecer. Quanto a "Uma dor nas costas" espera mais intensamente (mas não ao máximo) isto acontecer e observa ocorrer sempre ou intensamente. Tem a mesma expectativa em relação à "Criatividade" no seu trabalho, porém observa ocorrer apenas raramente. Conte-nos, no quadro abaixo, quanto você espera e quanto você observa ocorrer o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
1. Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
3. Reconhecimento da importância do que faço.		
4. Boa comunicação dos chefes comigo.		
5. Meu sustento.		
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
7. Estabilidade no emprego.		
8. Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
9. Retorno econômico merecido.		
10. Repetição diária de tarefas.		
11. O uso de meu pensamento ou da cabeça.		
12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.		
13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		
20. Reconhecimento da autoridade dos superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidades por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e minha família.		
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		
35. Tarefas parecidas diariamente feitas		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação (marginalização) pelo tipo de trabalho que desempenho		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.		
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade.		
62. Meu salário.		

Apêndice B – Análise fatorial da EST

Questões	Fator				
	1	2	3	4	5
Com As Oportunidades De Ser Promovido Nesta Empresa.	.835				
Com O Tempo Que Tenho De Esperar Por Uma Promoção Nesta Empresa.	.791	0.27		0.27	
Com O Número De Vezes Que Já Fui Promovido Nesta Empresa.	.762	0.24			0.3
Com A Maneira Como A Empresa Realiza Promoções De Seu Pessoal.	.750	0.27			0.2
Com As Garantias Que A Empresa Oferece A Quem É Promovido.	.697	0.38		0.28	
Com O Meu Salário Comparado Com Os Mercado De Trabalho	.259	0.85			
Com O Meu Salário Comparado Com O Quanto Eu Trabalho.		0.84		0.26	
Com A Quantia Em Dinheiro Que Eu Recebo Ao Final De Cada Mês.	.231	0.82	0.26		
Com O Meu Salário Comparado Com O Custo De Vida.	.235	0.77			
Com O Meu Salário Comparado Com A Minha Capacidade Profissional.	.296	0.73		0.27	0.3
Com A Quantidade De Amigos Que Eu Tenho Entre Meus Colegas De Trabalho.			0.85		
Com O Tipo De Amizades Que Meus Colegas Demonstam Por Mim.		0.24	0.79	0.23	
Com A Confiança Que Eu Posso Ter Em Meus Colegas De Trabalho.	.219		0.75	0.29	0.3
Com O Espírito De Colaboração Dos Meus Colegas De Trabalho.	.320		0.56	0.37	
Com A Maneira Como Me Relaciono Com Os Meus Colegas De Trabalho.	.224		0.55		0.3
Com As Preocupações Exigidas Pelo Meu Trabalho.					
Com A Maneira Como Meu Chefe Me Trata.		0.21	0.42	0.8	
Com O Entendimento Entre Eu E Meu Chefe.			0.4	0.76	
Com A Capacidade Profissional Do Meu Chefe.		0.3		0.61	0.3
Com O Interesse Do Meu Chefe Pelo Meu Trabalho.	.477		0.29	0.59	0.2
Com O Modo Como Meu Chefe Organiza O Trabalho Do Meu Setor.	.436	0.27	0.27	0.49	0.3
Com O Grau De Interesse Que As Minhas Tarefas Me Despertam.		0.27	0.24		0.9
Com A Oportunidade De Fazer O Tipo De Trabalho Que Faço.	.428		0.32	0.28	0.6
Com A Variedade De Tarefas Que Realizo.			0.46		0.5
Com A Capacidade Do Meu Trabalho Absorver-Me.	.340			0.25	0.5

Apêndice C – Teste de igualdade de médias

Independent Samples Test

Questões	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Prazer Pela Realização De Minhas Tarefas	1,452	,234	,718 ,734	,097 ,097	,268 ,283	-,351 -,384	,546 ,578
Prazer Pela Realização De Minhas Tarefas Observado	1,124	,294	,657 ,646	-,143 -,143	,319 ,307	-,678 -,662	,393 ,377
Oportunidades De Me Tornar Mais Profissionalizado (Mais Qualificado)	,091	,764	,427 ,432	,189 ,189	,236 ,238	-,207 -,214	,585 ,592
Oportunidades De Me Tornar Mais Profissionalizado (Mais Qualificado Observado)	,117	,733	,289 ,310	-,306 -,306	,286 ,296	-,785 -,809	,172 ,197
Reconhecimento Da Importância Do Que Faço	1,802	,186	,084 ,102	,449 ,449	,255 ,266	,022 -,003	,876 ,901
Reconhecimento Da Importância Do Que Faço Observado	,570	,454	,920 ,924	-,030 -,030	,301 ,316	-,536 -,567	,475 ,507
Boa Comunicação Dos Chefes Comig	1,190	,280	,104 ,159	,337 ,337	,203 ,231	-,004 -,060	,677 ,733
Boa Comunicação Dos Chefes Comig Observado	,012	,915	,426 ,425	,224 ,224	,280 ,278	-,244 -,246	,693 ,695
Meu Sustent	,082	,775	,786 ,774	,079 ,079	,289 ,272	-,406 -,380	,563 ,538
Meu Sustent Observado	,006	,939	,012 ,015	-,675 -,675	,260 ,261	1,111 -	-,239 -,232
Independência Para Assumir Minhas Despesas Pessoais	,828	,367	,376 ,337	-,215 -,215	,241 ,221	-,619 -,588	,189 ,158
Independência Para Assumir Minhas Despesas Pessoais Observado	,649	,424	,024 ,027	-,620 -,620	,267 ,268	1,068 -	-,172 -,166
Estabilidade No Empreg	,416	,522	,934 ,933	-,023 -,023	,273 ,267	-,480 -,474	,435 ,428
Estabilidade No Empreg Observado	4,071	,049	,000 ,000	-1,479 -1,479	,274 ,225	1,938 1,857	-1,021 -1,102
Benefício Para Os Outros (Usuários, Clientes E Pessoas Em Geral)	,586	,448	,720 ,728	,118 ,118	,329 ,337	-,432 -,454	,669 ,691
Benefício Para Os Outros (Usuários, Clientes E Pessoas Em Geral Observado)	1,093	,301	,680 ,707	,124 ,124	,299 ,327	-,377 -,433	,626 ,681
Retorno Econômico Merecido	,094	,760	,669 ,661	,103 ,103	,240 ,234	-,300 -,292	,506 ,498
Retorno Econômico Merecido Observado	2,596	,113	,029 ,048	-,595 -,595	,266 ,287	1,040 -	-,150 -,106

						1,085	
Repetição Diária De Tarefa	,093	,762	,023	,726	,310	,206	1,245
			,027	,726	,313	,195	1,256
Repetição Diária De Tarefa Observado	,000	,999	,704	,113	,297	-,384	,610
			,706	,113	,298	-,392	,619
O Uso De Meu Pensamento Ou Da Cabeç	3,442	,069	,098	,422	,251	,002	,842
			,167	,422	,295	-,085	,930
O Uso De Meu Pensamento Ou Da Cabeç Observado	1,994	,164	,736	,104	,306	-,409	,617
			,713	,104	,281	-,369	,577
O Sentimento De Ser Tratada Como Pessoa Respeitad	,088	,768	,976	-,006	,193	-,329	,317
			,977	-,006	,200	-,345	,333
O Sentimento De Ser Tratada Como Pessoa Respeitad Observado	,201	,656	,118	-,541	,340	-	,029
			,109	-,541	,329	1,111	-
						-	,015
						1,097	
Cuidados Necessários À Higiene No Ambiente De Trabalh	,047	,830	,865	-,039	,228	-,421	,343
			,867	-,039	,231	-,430	,352
Cuidados Necessários À Higiene No Ambiente De Trabalh Observado	2,095	,154	,233	,270	,223	-,104	,643
			,296	,270	,252	-,163	,702
Minhas Opiniões Levadas Em Cont	,247	,621	,593	-,142	,264	-,583	,300
			,597	-,142	,265	-,591	,308
Minhas Opiniões Levadas Em Cont Observado	,550	,462	,472	-,196	,271	-,650	,258
			,477	-,196	,273	-,658	,266
A Confiança Dos Chefes Em Mi	,394	,533	,389	-,218	,251	-,639	,203
			,373	-,218	,242	-,628	,191
A Confiança Dos Chefes Em Mi Observado	,005	,944	,288	-,294	,274	-,753	,165
			,294	-,294	,275	-,761	,173
Crescimento Pessoal Na Vid	2,278	,138	,424	,162	,201	-,175	,500
			,462	,162	,217	-,208	,533
Crescimento Pessoal Na Vid Observado	,154	,696	,162	-,394	,278	-,860	,071
			,165	-,394	,277	-,864	,075
Independência Para Decidir O Que Compro Para Mi	,141	,709	,861	-,028	,157	-,290	,235
			,869	-,028	,165	-,308	,253
Independência Para Decidir O Que Compro Para Mi Observado	,018	,892	,135	-,407	,268	-,856	,042
			,126	-,407	,259	-,846	,031
Assistência Em Transporte, Educação, Saúde, Moradia, Aposentadoria, Et	,967	,330	,517	,150	,230	-,235	,535
			,534	,150	,238	-,255	,554
Assistência Em Transporte, Educação, Saúde, Moradia, Aposentadoria, Et Observado	,018	,894	,000	-1,306	,321	-	-,768
			,000	-1,306	,318	1,845	-
						-	-,768
Responsabilidade Para Enfrentar Os Problemas Do Trabal	8,749	,005	,825	,051	,229	-,332	,434
			,845	,051	,257	-,389	,491
Responsabilidade Para Enfrentar Os Problemas Do Trabal Observado	,159	,692	,635	-,118	,247	-,531	,296
			,635	-,118	,246	-,534	,298
Reconhecimento Da Autoridade Dos Superiore	2,275	,138	,677	,089	,213	-,268	,446
			,702	,089	,230	-,304	,482
Reconhecimento Da Autoridade Dos Superiore Observado	,323	,572	,703	,116	,302	-,390	,622
			,718	,116	,317	-,423	,655
Ocupação De Meu Temp	,001	,973	,551	,120	,200	-,215	,455
			,547	,120	,197	-,214	,454
Ocupação De Meu Temp Observado	,185	,669	,823	,057	,254	-,369	,483
			,820	,057	,249	-,364	,479

Esforço Físico (Corporal) Na Execução Do Trabalho	3,215	,079	,108 ,072	,525 ,525	,320 ,284	-,012 ,047	1,061 1,002
Esforço Físico (Corporal) Na Execução Do Trabalho Observado	,958	,332	,116 ,095	,493 ,493	,309 ,288	-,024 ,008	1,011 ,979
Dureza, Pela Exigência De Esforço, Dedicção E Lut	1,606	,211	,564 ,597	,193 ,193	,331 ,359	-,363 ,420	,748 ,806
Dureza, Pela Exigência De Esforço, Dedicção E Lut Observado	,070	,793	,619 ,628	,163 ,163	,325 ,332	-,382 ,401	,707 ,726
Exigência De Tentar Fazer O Melho	2,374	,130	,591 ,639	,113 ,113	,208 ,237	-,236 ,293	,461 ,518
Exigência De Tentar Fazer O Melho Observado	,162	,689	,570 ,548	,161 ,161	,281 ,266	-,311 ,287	,633 ,610
Percepção De Que Ganho O Suficiente E De Acordo Com Meu Esforç	,032	,859	,816 ,811	,055 ,055	,234 ,228	-,337 ,330	,446 ,439
Percepção De Que Ganho O Suficiente E De Acordo Com Meu Esforç Observado	,353	,555	,037 ,053	-,601 ,601	,280 ,298	- 1,071 -	-,131 -
Sentimento De Que Sou Uma Pessoa Dign	,502	,482	,327 ,313	-,214 ,214	,216 ,209	-,576 ,567	,148 ,139
Sentimento De Que Sou Uma Pessoa Dign Observado	,529	,471	,129 ,094	-,492 ,492	,319 ,287	- 1,027 ,975	,043 -
Conforto Nas Formas De Higiene, Disponibilidade De Materiais, Equipamentos Adequados E Conveniência De Horári	,952	,334	,877 ,884	,032 ,032	,206 ,217	-,313 ,338	,377 ,401
Conforto Nas Formas De Higiene, Disponibilidade De Materiais, Equipamentos Adequados E Conveniência De Horári Observado	,005	,944	,772 ,770	-,062 ,062	,213 ,211	-,418 ,419	,294 ,295
Oportunidades Permanentes De Aprendizagem De Novas Coisa	1,084	,303	,151 ,189	,293 ,293	,201 ,217	-,044 ,078	,630 ,664
Oportunidades Permanentes De Aprendizagem De Novas Coisa Observado	,761	,387	,169 ,159	-,396 ,396	,284 ,275	-,872 ,861	,080 ,069
Responsabilidades Por Minhas Decisõe	1,681	,201	,779 ,792	-,063 ,063	,224 ,238	-,439 ,468	,313 ,342
Responsabilidades Por Minhas Decisõe Observado	,980	,327	,082 ,097	-,408 ,408	,230 ,238	-,794 ,813	-,023 ,004
Minha Sobrevivênci	1,496	,227	,938 ,945	,018 ,018	,227 ,254	-,362 ,416	,397 ,452
Minha Sobrevivênci Observado	3,228	,078	,339 ,381	-,255 ,255	,265 ,286	-,699 ,743	,188 ,233
Permanência No Emprego Pela Qualidade Do Que Faç	,003	,959	,636 ,635	-,100 ,100	,210 ,209	-,453 ,455	,252 ,254
Permanência No Emprego Pela Qualidade Do Que Faç Observado	,675	,415	,151 ,169	-,441 ,441	,303 ,313	-,948 ,973	,066 ,091
Assistência Para Mim E Minha Famili	,149	,701	,912 ,912	-,026 ,026	,230 ,231	-,412 ,416	,360 ,365
Assistência Para Mim E Minha Famili Observado	2,536	,118	,001 ,001	-1,209 ,1,209	,350 ,323	- 1,795 -	-,623 -
Contribuição Para O Progresso Da Sociedad	,080	,779	,711 ,712	-,099 ,099	,266 ,266	-,545 ,550	,347 ,352

Contribuição Para O Progresso Da Sociedad Observado	,045	,833	,287 ,285	,250 ,250	,232 ,230	-,139 -,139	,639 ,639
Obediência Aos Superiore	,323	,572	,723 ,729	,082 ,082	,231 ,235	-,304 -,317	,469 ,481
Obediência Aos Superiore Observado	,000	,996	,711 ,700	-,099 -,099	,266 ,255	-,545 -,531	,347 ,332
Tarefas Parecidas Diariamente Feit	,105	,747	,220 ,234	,358 ,358	,288 ,295	-,125 -,142	,840 ,858
Tarefas Parecidas Diariamente Feit Observado	,300	,586	,929 ,929	,021 ,021	,231 ,231	-,366 -,370	,407 ,412
Percepção De Estar Ocupado, Fazendo Alguma Cois	,471	,496	,980 ,981	,005 ,005	,214 ,225	-,353 -,376	,364 ,387
Percepção De Estar Ocupado, Fazendo Alguma Cois Observado	,251	,618	,818 ,814	-,054 -,054	,233 ,227	-,444 -,437	,336 ,329
Uma Vida Corrida Quando Se Trabalha Também Em Cas	,467	,497	,940 ,941	,028 ,028	,375 ,381	-,600 -,619	,657 ,675
Uma Vida Corrida Quando Se Trabalha Também Em Cas Observado	2,236	,141	,451 ,479	,350 ,350	,461 ,488	-,422 -,480	1,123 1,181
Tarefa Cumprid	,432	,514	,853 ,855	-,042 -,042	,227 ,229	-,422 -,430	,338 ,346
Tarefa Cumprid Observado	,406	,527	,233 ,224	-,311 -,311	,258 ,251	-,743 -,736	,121 ,114
Tarefas E Obrigações De Acordo Com Minhas Possibilidade	1,867	,178	,603 ,633	,101 ,101	,192 ,208	-,221 -,254	,423 ,456
Tarefas E Obrigações De Acordo Com Minhas Possibilidade Observado	1,586	,214	,289 ,248	-,253 -,253	,236 ,216	-,648 -,616	,143 ,110
Sentimento De Ser Como Uma Máqui	,629	,432	,625 ,629	,131 ,131	,267 ,269	-,316 -,325	,579 ,588
Sentimento De Ser Como Uma Máqui Observado	,135	,715	,278 ,282	,374 ,374	,341 ,342	-,197 -,205	,946 ,954
Adoção De Todas As Medidas De Segurança Recomendáveis No Meu Trabalho	,259	,613	,327 ,343	-,269 -,269	,272 ,279	-,725 -,744	,186 ,205
Adoção De Todas As Medidas De Segurança Recomendáveis No Meu Trabalho Observado	,002	,968	,066 ,073	-,488 -,488	,259 ,263	-,922 -,934	-,054 -,042
Discriminação (Marginalização) Pelo Tipo De Trabalho Que Desempen	,271	,605	,846 ,842	-,049 -,049	,249 ,241	-,465 -,456	,368 ,359
Discriminação (Marginalização) Pelo Tipo De Trabalho Que Desempen Observado	,053	,819	,398 ,369	,238 ,238	,280 ,262	-,230 -,204	,707 ,681
Igualdade De Direitos Para Todos Que Trabalha	10,158	,002	,217 ,345	,167 ,167	,133 ,172	-,057 -,131	,391 ,465
Igualdade De Direitos Para Todos Que Trabalha Observado	1,214	,276	,851 ,832	-,057 -,057	,303 ,269	-,565 -,510	,450 ,395
Percepção De Que Ganho Pouco Para O Esforço Que Faç	,099	,754	,133 ,122	,514 ,514	,336 ,324	-,049 -,034	1,077 1,061
Percepção De Que Ganho Pouco Para O Esforço Que Faç Observado	1,758	,191	,145 ,180	,444 ,444	,300 ,323	-,058 -,106	,947 ,995
Sentimento De Que Estou Esgotad	7,385	,009	,244 ,330	-,347 -,347	,294 ,348	-,841 -,945	,146 ,251
Sentimento De Que Estou Esgotad Observado	,234	,631	,658 ,642	,159 ,159	,358 ,340	-,441 -,414	,759 ,733

Sentimento De Que Sou Gent	,608	,439	,445 ,351	-,176 -,176	,228 ,187	-,558 -,488	,207 ,137
Sentimento De Que Sou Gent Observado	3,717	,060	,020 ,005	-,731 -,731	,304 ,248	- 1,241 -	-,220 -,314
Percepção De Que Estou Atarefad	,016	,900	,484 ,496	-,149 -,149	,211 ,216	-,504 -,517	,205 ,218
Percepção De Que Estou Atarefad Observado	,002	,961	,748 ,739	,072 ,072	,224 ,215	-,303 -,290	,448 ,435
Reconhecimento Pelo Que Faç	3,169	,081	,515 ,554	,129 ,129	,197 ,215	-,201 -,238	,460 ,497
Reconhecimento Pelo Que Faç Observado	2,156	,148	,763 ,778	-,090 -,090	,297 ,317	-,587 -,629	,407 ,449
Limpeza No Ambiente De Trabalh	2,800	,101	,626 ,657	,097 ,097	,198 ,216	-,235 -,271	,429 ,465
Limpeza No Ambiente De Trabalh Observado	4,099	,048	,182 ,245	,266 ,266	,197 ,223	-,063 -,116	,595 ,648
Merecimento De Ganhar Mais Pelo Que Faç	9,454	,003	,096 ,159	,511 ,511	,301 ,351	,007 -,091	1,015 1,113
Merecimento De Ganhar Mais Pelo Que Faç Observado	,668	,418	,964 ,966	,012 ,012	,269 ,282	-,439 -,468	,464 ,492
Sentimento De Estar Bem De Cabeça (Mentalmente	3,834	,056	,321 ,370	,177 ,177	,177 ,194	-,119 -,154	,474 ,508
Sentimento De Estar Bem De Cabeça (Mentalmente Observado	3,054	,087	,122 ,155	-,406 -,406	,258 ,277	-,838 -,879	,026 ,067
Exigência De Rapide	,243	,624	,752 ,751	-,077 -,077	,242 ,240	-,483 -,484	,329 ,330
Exigência De Rapide Observado	,107	,745	,501 ,496	,144 ,144	,213 ,210	-,213 -,210	,502 ,499
Equipamentos Necessários E Adequado	3,225	,079	,434 ,476	,166 ,166	,210 ,229	-,187 -,225	,519 ,557
Equipamentos Necessários E Adequado Observado	,845	,363	,403 ,374	-,202 -,202	,239 ,224	-,603 -,580	,199 ,176
Assistência Merecid	7,731	,008	,112 ,179	,251 ,251	,155 ,181	-,009 -,060	,512 ,563
Assistência Merecid Observado	,293	,591	,034 ,017	-,591 -,591	,272 ,239	- 1,046 -,993	-,136 -,189
Oportunidade De Exercitar O Meu Corp	,097	,757	,740 ,741	-,130 -,130	,389 ,390	-,782 -,791	,522 ,531
Oportunidade De Exercitar O Meu Corp Observado	,465	,498	,879 ,872	,049 ,049	,322 ,304	-,491 -,464	,589 ,562
Pressa Em Fazer E Terminar Minhas Tarefa	,216	,644	,263 ,274	,293 ,293	,258 ,262	-,140 -,153	,725 ,738
Pressa Em Fazer E Terminar Minhas Tarefa Observado	3,565	,065	,093 ,145	,404 ,404	,236 ,268	,009 -,055	,799 ,863
A Percepção De Ser Produtiv	4,847	,032	,805 ,828	,046 ,046	,184 ,208	-,263 -,310	,354 ,401
A Percepção De Ser Produtiv Observado	,198	,659	,290 ,242	-,241 -,241	,225 ,203	-,619 -,583	,137 ,101
Desenvolvimento Das Minhas Habilidades Interpessoai	1,736	,194	,294 ,342	,208 ,208	,196 ,215	-,121 -,159	,537 ,576
Desenvolvimento Das Minhas	,104	,748	,991	-,003	,289	-,488	,481

Habilidades Interpessoais Observado			,991	-,003	,278	-,472	,466
Influência Nas Decisões (Contribuindo Para A Formação De Opiniões)	6,406	,015	,385	,211	,241	-,192	,614
			,452	,211	,276	-,262	,684
Influência Nas Decisões (Contribuindo Para A Formação De Opiniões Observado)	,105	,747	,874	-,045	,280	-,515	,425
			,875	-,045	,281	-,520	,431
Cumprimento Das Normas E Obrigações Da Organização (Empresa) Para Comig	,108	,743	,855	-,034	,188	-,349	,280
			,852	-,034	,184	-,346	,277
Cumprimento Das Normas E Obrigações Da Organização (Empresa) Para Comig Observado	,223	,639	,001	-,833	,248	-	-,418
			,001	-,833	,229	1,248	-,447
						1,219	
Oportunidades De Expressão De Minha Criatividade	,921	,342	,770	-,079	,269	-,530	,372
			,784	-,079	,285	-,565	,407
Oportunidades De Expressão De Minha Criatividade Observado	,755	,389	,483	,185	,262	-,254	,623
			,438	,185	,236	-,212	,582
Meu Salári	5,303	,025	,205	,250	,195	-,076	,577
			,286	,250	,229	-,142	,643
Meu Salári Observado	,996	,323	,993	,002	,256	-,427	,431
			,993	,002	,285	-,484	,489

Apêndice D – Autorização e convite para a pesquisa

De: [REDACTED]
Enviada em: terça-feira, 20 de outubro de 2015 15:47
Para: Lustosa, Igor
Cc: [REDACTED]
Assunto: RE: Autorização para aplicação de questionário

Dear Igor,

I am pleased to inform you that [REDACTED] has approved the conduction of the survey you intend to develop among [REDACTED] personnel, for the purpose of your university training. HR team and myself remain at your disposal to encourage [REDACTED] personnel participation once you have the details about the survey. Abraços,

[REDACTED]

From: Lustosa, Igor
Sent: mercredi 7 octobre 2015 15:28
To: [REDACTED]
Cc: [REDACTED]
Subject: Autorização para aplicação de questionário

Olá [REDACTED], boa tarde.

Conforme conversamos, como requisito para obtenção do meu grau de bacharel pela Universidade de Brasília, solicito autorização para aplicar um questionário sobre motivação no trabalho para os funcionários do [REDACTED]. Saliento que todas as respostas seriam anônimas e o nome da organização também não seria incluído no resultado desta pesquisa, servindo apenas para fins acadêmicos. Atenciosamente,

Igor Lustosa

De: Lustosa, Igor
Enviada em: quarta-feira, 28 de outubro de 2015 10:32
Assunto: Questionário sobre Motivação

Caros colegas, boa tarde.

Como insumo a uma pesquisa acadêmica que estou conduzindo para o Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), solicito a sua colaboração para responder o questionário no link abaixo:

[https://pt.surveymonkey.com/r/Motivacao\[REDACTED\]](https://pt.surveymonkey.com/r/Motivacao[REDACTED])

Sua resposta é de suma importância e criará insumos para a pesquisa que estou desenvolvendo. O prazo estimado para a sua conclusão é de 15 a 20 minutos, mas você pode parar e retomá-la de onde parou a qualquer momento. (Suas respostas são salvas sempre que você completar uma página)

O prazo para conclusão da pesquisa vai até o dia 06 de Novembro.

Importante: É importante salientar que esta pesquisa foi autorizada pela Administração do [REDACTED], mas as informações coletadas por meio deste questionário serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, não tendo o [REDACTED] qualquer relação com sua aplicação. As respostas serão anônimas e mantidas em sigilo. As respostas serão de forma completamente confidencial e o nome do [REDACTED] não será divulgado para a conclusão deste estudo.

Qualquer dúvida, encontro-me à disposição e desde já, agradeço a sua disponibilidade. Atenciosamente,