

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

THE INFLUENCE OF VALUES, MOTIVATION AND REWARDS ON PERFORMANCE: A STUDY WITH ADMINISTRATIVE TECHNICIANS FROM A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Allyson Wanderley Miranda, Mestre

<https://orcid.org/0009-0007-2162-9384>

awmiraa@gmail.com

Universidade FUMEC | Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Belo Horizonte | Minas Gerais | Brasil

Thiago Soares Nunes, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-1323-8160>

adm.thiagosn@gmail.com

Universidade FUMEC | Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Belo Horizonte | Minas Gerais | Brasil

Thaís Pinto da Rocha Torres, Doutora

<https://orcid.org/0000-0001-9920-0472>

thaisrtorres@hotmail.com

Centro Universitário Unihorizontes | Mestrado Acadêmico em Administração
Belo Horizonte | Minas Gerais | Brasil

Recebido em 01/abril/2024

Aprovado em 21/abril/2024

Publicado em 15/janeiro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

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

Palavra-Chave: Valores. Motivação. Desempenho. Recompensas. Ensino Superior Privado.

ABSTRACT

The main objective of this study was to investigate the influence of values, motivation, and rewards on the performance of administrative technicians in a private higher education institution using a hypothetical structural model. The research, descriptive in nature with a quantitative approach, involved the administration of a survey questionnaire. The sample consisted of 418 respondents from the administrative staff. Data analysis was conducted using statistical analyses, based on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM), to examine the relationships between the constructs. The research findings confirmed the influence of values on motivation and motivation on performance, except for the influence of rewards on performance. The study conclusions suggest that the identified values explain the motivational behavior of technicians in their work, promoting a healthy, fair, and consistent environment, particularly in meeting group needs, which enhances daily performance and the smooth functioning of the institution. Rewards, on the other hand, represent only one aspect of the employment relationship, with other factors present in the institution influencing the performance of technicians.

Keyword: Values. Motivation. Performance. Rewards. Private Higher Education.

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças tecnológicas, das condições ambientais e das relações sociais, o comportamento humano foi se alterando ao longo dos anos, exigindo das organizações um olhar diferenciado na forma de gerir pessoas, com o foco voltado para os aspectos comportamentais, os valores e a motivação dos indivíduos para alcançarem níveis mais altos de desempenho (Brum, 2015).

Os valores são conhecidos por serem comuns a todos e podem ser definidos como algo que o indivíduo concebe como desejável em relação à determinados aspectos da vida, direcionando ações, permitindo avaliar pessoas, eventos e compor critérios para julgamentos (Schwartz, 1992; 1994).

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

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

Alguns autores reconhecem que o empregado motivado representa uma vantagem competitiva para organização, pois a motivação no trabalho é a chave para acompanhar, de forma eficiente, as forças do mercado e sustentar o sucesso da organização (Todericiu; Șerban; Dumitrașcu, 2013). Entretanto, uma das tarefas mais desafiadoras dos gestores está em identificar os fatores que levam à motivação no trabalho, o que demanda entender o comportamento do indivíduo (Kumar, 2012).

Boa parte dos empregados precisam de motivação para se sentirem bem com seu trabalho e apresentarem um desempenho ideal, pois bons níveis de motivação são alcançados quando o empregado se sente bem no local de trabalho, e isso impacta diretamente no seu desempenho; empregados motivados e entusiasmados com seus empregos cumprem melhor suas atividades, melhoram o seu desempenho e a produtividade da organização (Ganta, 2014).

Nesse sentido, o desempenho compreende um aspecto comportamental que se refere às ações do indivíduo no trabalho, e um aspecto de resultado que é consequência do seu comportamento individual (Bendassolli, 2012), portanto, recompensá-lo por meios financeiros e não financeiros é de suma importância para melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e reduzir a rotatividade no trabalho (Armstrong, 2009).

Tendo em vista a importância dos valores, da motivação e das recompensas, no desempenho do indivíduo no trabalho, bem como a necessidade de as organizações buscarem práticas eficazes na forma de gerir os seus empregados, esta pesquisa propõe realizar uma investigação entre os construtos a partir de um modelo hipotético, com os técnicos-administrativos de uma instituição de ensino privada. Nesse contexto, definiu-se como objetivo geral verificar a influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho dos técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada a partir de um modelo estrutural hipotético.

O presente estudo justifica-se pelo interesse das organizações e gestores em compreender como os valores, a motivação e as recompensas influenciam no desempenho do empregado. Nesse aspecto, conhecer a sua estrutura de valores e o que o motiva no ambiente de trabalho, permite que as organizações direcionem ações estratégicas que incentivem o desempenho de seus empregados e, conseqüentemente, a melhoria dos resultados organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VALORES HUMANOS

Os valores humanos têm sido foco de pesquisas no campo da psicologia, sobretudo, na perspectiva individual, apoiadas pelas teorias de valores de Rokeach (1973) e, mais notadamente, através da teoria dos valores básicos de Schwartz (1992; 1994) e Schwartz *et al.* (2012), no estudo dos tipos motivacionais de valores.

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

Segundo Rokeach (1973), o número de valores que um indivíduo possui é relativamente pequeno e todos possuem os mesmos valores em diferentes graus, os quais

podem ser organizados em um sistema. Partindo dessa ótica, Rokeach (1973) dividiu os valores em terminais e instrumentais, sendo os valores terminais associados aos estados finais de existência, às metas que o indivíduo deseja atingir na sua vida; e os valores instrumentais associados ao comportamento do indivíduo, aos meios escolhidos para o alcance das metas presentes nos valores terminais.

Anos depois, a teoria dos valores básicos de Schwartz (1992; 1994) foi desenvolvida com base na teoria de valores proposta por Rokeach (1973) e é considerada uma das mais utilizadas no estudo de valores, de modo que a sua metodologia é amplamente aceita e adotada por pesquisadores de todo o mundo (Almeida; Sobral, 2009).

Baseando-se em um estudo transcultural, Schwartz (1992; 1994) propôs que o aspecto principal que distingue o valor é o tipo de objetivo motivacional que ele expressa, derivando de uma tipologia universal dos diferentes conteúdos de valores e resultando em uma teoria de valores baseada nas necessidades básicas dos indivíduos.

Para Schwartz (1994) os tipos motivacionais estão presentes em todas as culturas e se diferenciam conforme seu conteúdo motivacional, variando em importância e servindo como guias para cada indivíduo ou grupo. As definições encontram-se, a seguir, no Quadro 1.

Quadro 1 Tipos motivacionais de Schwartz (1994)

| Tipo de valor | Definição |
|----------------------|---|
| Poder | Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. |
| Realização | Sucesso pessoal através da demonstração de competência, de acordo os padrões sociais. |
| Hedonismo | Prazer ou gratificação sensual para si mesmo. |
| Estimulação | Diz respeito à emoção, à novidade e ao desafio na vida. |
| Autodireção | Pensamento e ações independentes. |
| Universalismo | Compreensão, apreciação, tolerância e proteção com o bem-estar das pessoas e da natureza. |
| Benevolência | Preservação e melhoria do bem-estar daqueles com os quais se está em contato pessoal frequente. |
| Tradição | Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e das ideias que uma cultura ou religião fornecem. |
| Conformidade | Restrições de ações, inclinações e impulsos que podem perturbar ou prejudicar outras pessoas e violar expectativas ou normas sociais. |
| Segurança | Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo. |

Fonte: Traduzido e adaptado de Schwartz (1994, p. 22).

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

Schwartz (1992; 1994) define um arranjo circular que retrata o padrão das relações de compatibilidade ou conflito entre os tipos motivacionais de valor e esclarece que a estrutura

circular representa um *continuum* motivacional, no qual quanto mais próximos quaisquer dois valores estão, mais semelhantes são suas motivações; por outro lado, quanto mais distantes, mais antagônicas são suas motivações. Além disso, o autor agrupa os valores em duas dimensões bipolares.

Dessa forma, considerando-se as dimensões abertura à mudança e conservação, os valores que representam o pensamento independente e a prontidão para mudança (autodireção e estimulação) são opostos aos que representam a ordem, a preservação de práticas tradicionais e a proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição). As dimensões autotranscendência e autopromoção contrastam os valores que representam a aceitação dos outros e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência) com os que buscam o próprio sucesso e domínio sobre os outros (poder e realização). Já o hedonismo compartilha elementos tanto na abertura à mudança quanto na autopromoção (Schwartz, 1994).

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

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

O novo instrumento para medir os valores na teoria refinada foi validado em amostras de dez países e não abrangeu o Brasil (Schwartz *et al.*, 2012). O Portrait Values Questionnaire - Refined (PVQ-R), na versão em português, foi adaptado e validado no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). Segundo os autores, o PVQ-R possui como características medir os 19 valores através de 57 itens com breves descrições de pessoas diferentes, com suas metas, aspirações ou desejos implicitamente relacionados ao valor em questão.

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

2.2 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação deriva de um motivo, da reação de se fazer algo, que direciona o comportamento (Armstrong; Taylor, 2014). Para os autores, os indivíduos são motivados quando uma ação os leva a alcançar um objetivo que possibilitará satisfazer suas necessidades. Locke e Latham (2004) reforçam que a motivação se refere aos fatores internos que estimulam a ação, e aos fatores externos que podem agir como incentivos para a ação. A ideia de motivação está condicionada à capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

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

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

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

Diante da relevância do estudo da motivação como elemento capaz de influenciar o rendimento do indivíduo no ambiente organizacional, neste estudo foram consideradas questões baseadas na teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008) para operacionalização da pesquisa.

2.3 DESEMPENHO

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

Na literatura científica, os estudos relacionados ao desempenho estão em sua maioria direcionados à avaliação de desempenho das organizações (Lugoboni *et al.*, 2014). De acordo com Lugoboni *et al.* (2014), com a evolução dos modelos organizacionais ao longo das últimas décadas, os sistemas de medição se alteraram, diminuindo o foco na dimensão financeira e ganhando características como ferramentas de diagnósticos pautadas, por exemplo, nas relações de causa-efeito, na avaliação do capital intelectual e na sustentabilidade, influenciando nas ações dos empregados e no desenvolvimento do aprendizado organizacional. Apesar da importância dos métodos de avaliação para as organizações, os estudos sobre desempenho têm se concentrado em descrever sua natureza multidimensional (Bendassolli, 2012; Fogaça *et al.*, 2018; Sonnentag; Frese, 2002).

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

Na sustentação da teoria, Borman e Motowildo (1993) entendem que o desempenho pode ser definido sob duas dimensões: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O desempenho de tarefa refere-se à proficiência do indivíduo em realizar atividades que contribuem para o 'núcleo técnico' da organização. Já o desempenho contextual refere-se às atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual as metas organizacionais são perseguidas.

Considerando a importância do desempenho individual no trabalho e suas características comportamentais e atitudes que corroboram para os resultados no ambiente de trabalho, na presente pesquisa optou-se pelas questões de percepção de desempenho

pertencentes ao instrumento de Araújo (2014), e que fazem parte do instrumento desenvolvido por Reis Neto *et al.* (2012).

2.4 RECOMPENSAS

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

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

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam que os sistemas de recompensas possuem diferentes formas de se recompensar, que se complementam e se alinham em razão de atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Para ele ser eficaz, é necessário que haja alinhamento com os objetivos da empresa, fomentação de ações e comportamentos, além de ser bem aceito e compreendido pelos funcionários (Câmara, 2006).

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

Na busca por um programa bem-sucedido de remuneração, as organizações devem atentar-se para o seguinte aspecto: remunerar as quantias certas às pessoas certas por terem feito as coisas certas (Jensen; McMullen; Stark, 2007). Para isso, as organizações precisam determinar o valor correto dos funcionários, de acordo com os diferentes graus de importância para, então, recompensá-los adequadamente.

A remuneração, segundo Dutra (2002), é a contrapartida financeira de um trabalho realizado pelo indivíduo, representado na sua forma monetária, caracterizada como remuneração direta ou como um conjunto de benefícios que o indivíduo recebe por prestar um

serviço complementar à remuneração direta, como assistência médica, seguros etc., denominado de remuneração indireta ou variável. Para o autor, a remuneração é um elemento importante do sistema de recompensas, sendo percebida nas organizações como uma fonte de troca determinada pelo cargo exercido, habilidades possuídas ou competências exigidas e entregues pelos seus trabalhadores.

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

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

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

2.5 RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS

Os valores são considerados requisitos universais da existência humana e funcionam como um princípio de orientação na vida das pessoas. De acordo com Schwartz *et al.* (2012), os valores são utilizados para caracterizar as sociedades e os indivíduos, e para explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos.

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

Para Cordeiro, Gamboa e Paixão (2018) os valores pessoais predizem facetas motivacionais na atividade letiva dos profissionais de educação. Os autores encontraram evidências que docentes com valores pessoais ligados ao bem-estar dos outros e às atividades desafiantes possuem um comportamento motivacional mais autodeterminado, movidos pela vontade de contribuir com o desenvolvimento dos alunos e pelo interesse que as tarefas lhes proporcionam.

Diante do exposto, a seguinte hipótese foi delineada:

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

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

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

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

Considerando as relações acima, surgiu a seguinte hipótese:

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

As recompensas oferecidas pelas organizações desempenham um papel crucial para melhorar os níveis de desempenho dos empregados, favorecendo os resultados e os objetivos da organização. Cherotich, Chepkilot e Muhanji (2015) destacam que recompensas adequadas atuam de forma positiva para que os empregados tenham um alto desempenho no trabalho,

promovendo o equilíbrio entre o que o empregado espera dada sua contribuição e o que empresa espera de retorno de seus empregados.

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

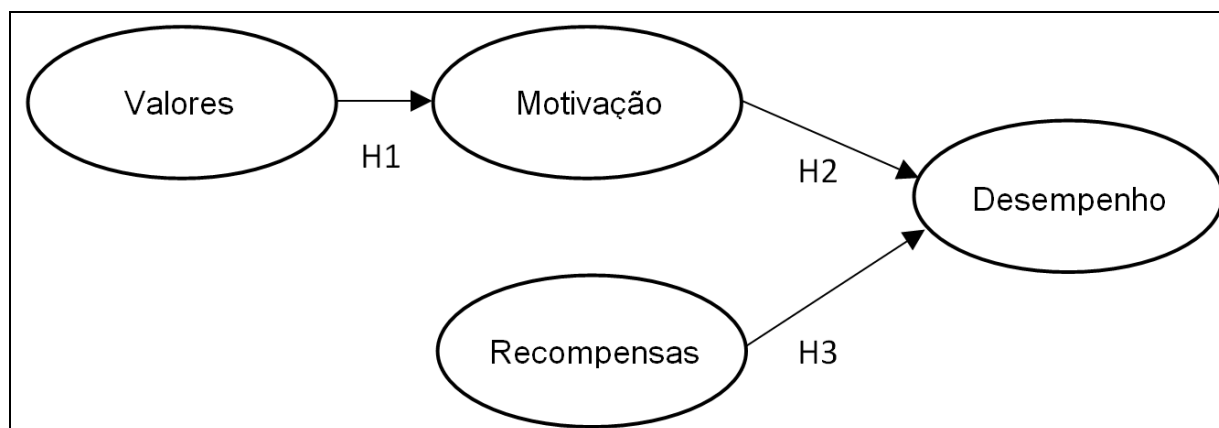
Aguiar e Pimentel (2017) apontam que a remuneração exerce um efeito positivo no desempenho. Na pesquisa realizada com executivos brasileiros constatou-se que as empresas que pagam as melhores remunerações são as que têm os melhores níveis de desempenho. O ganho das empresas está relacionado com o desempenho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

A partir as relações apresentadas, definiu-se a seguinte hipótese:

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

A partir das hipóteses delineadas, foi elaborado o seguinte modelo estrutural hipotético (Figura 1).

Figura 1 Modelo estrutural hipotético



Fonte: Elaboração própria.

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

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

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, pois busca expor características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definir sua natureza (Vergara, 2014). Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, no que se refere à coleta de dados, análise e aplicação de testes. O método de pesquisa consistiu na aplicação de um questionário estruturado on-line a fim de conhecer as características da população.

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

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

A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio de análise estatística, com o uso do software G*Power versão 3.1.9.7 (Faul *et al.*, 2009). Considerando-se como parâmetro um nível de significância de 5% e um tamanho de efeito médio para garantir um poder estatístico de 95%, a amostra mínima necessária seria de 89 questionários respondidos.

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

Para o início da coleta de dados, após a autorização formal da instituição foi elaborado e enviado ao e-mail corporativo dos técnicos-administrativos pelo setor de recursos humanos, um comunicado informando sobre o objetivo da pesquisa e o link para acessar o instrumento

on-line, contendo instruções de preenchimento e informações sobre a confidencialidade dos dados. O instrumento disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms* ficou disponível por um período de 24 dias, entre os meses de março e abril.

O instrumento contou inicialmente com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual o participante somente poderia visualizar o questionário após concordar com o termo. Logo após, o respondente encontrava as questões socioeconômicas e as relacionadas aos construtos valores, motivação, desempenho e recompensas, com escala intervalar de 5 pontos e indicação de resposta variando conforme o grau de discordância ou concordância, na qual 1= “discordo plenamente” e 5= “concordo plenamente”.

As questões sobre os valores humanos foram baseadas na teoria de valores de Schwartz (1994), adaptadas por Almeida e Sobral (2009). As questões sobre a motivação no trabalho foram baseadas na teoria de Nohria, Groysberg e Lee (2008), sendo 7 questões pertencentes ao instrumento de Santos (2016) que foram adaptadas e 5 questões que foram elaboradas para este estudo. As questões sobre percepção de desempenho no trabalho foram baseadas Araújo (2014), pertencentes ao instrumento desenvolvido por Reis Neto *et al.* (2012). As questões sobre percepção de recompensas no trabalho foram baseadas no instrumento desenvolvido por Carneiro (2010), com base nos estudos de Câmara (2006) e Jensen, McMullen e Stark (2007).

Para testar as relações entre os construtos presentes no modelo proposto, foi aplicada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com abordagem Partial Least Squares (PLS). A MEE é uma técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla, o que permite examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis medidas e os construtos latentes (Hair *et al.*, 2009).

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

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O banco de dados foi composto por 418 respondentes e por 64 questões, sendo 57 questões relacionadas aos construtos: valores humanos, motivação no trabalho, desempenho no trabalho e recompensas no trabalho, e 7 questões relacionadas ao perfil dos respondentes.

Em termos de caracterização da amostra, verificou-se que, a maioria dos técnicos-administrativos são do sexo feminino, correspondendo a 66,3%. A média de idade é de 50,5 anos, variando de 21 a 71 anos. 39,5% possuem como formação a pós-graduação completa

(MBA, Especialização), 48,1% possuem mais de 10 anos de trabalho na instituição e 28,7% possuem com renda mensal de 2 a 3 salários-mínimos. 24,9% dos técnicos-administrativos exercem algum tipo cargo de direção, chefia ou coordenação, tendo como tempo de ocupação na instituição mais de 4 anos, o que corresponde a 69,2%.

4.1 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

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

A análise fatorial de criação dos indicadores de primeira ordem foi realizada e os itens com carga fatorial menor que 0,50 foram eliminados dos indicadores até que todos os critérios de validação fossem alcançados. Foram observados os critérios exigidos para validação convergente, unidimensionalidade e confiabilidade. Todos os indicadores foram também unidimensionais, atendendo assim todos os requisitos para validação dos construtos.

A Tabela 1 apresenta o modelo de mensuração inicial e final dos construtos. Dessa forma, os indicadores que apresentaram carga fatorial inferior a 0,50 foram retirados das análises, pois, ao não contribuir de forma relevante na formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Analizando os dados da coluna “modelo final” (Tabela 1 - página seguinte), todos os indicadores restantes apresentaram carga fatorial superior a 0,50, exceto o indicador ‘desempenho de tarefa’ do construto Desempenho, porém, como os critérios exigidos para validação convergente, unidimensionalidade e confiabilidade foram atingidos, optou-se por manter o indicador no modelo final.

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

quantidade de dimensões do construto; e a confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que se pretende medir (Hair et al., 2009).

Tabela 1 Modelo de mensuração inicial e final para os construtos de segunda ordem

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

¹Carga Fatorial; ²Comunalidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta os indicadores necessários na verificação da confiabilidade, da dimensionalidade, da validade convergente e da validade discriminante dos construtos.

Tabela 2 Validação dos construtos de segunda ordem

| Construto | Nº Indicadores | AVE ¹ | AC ² | CC ³ | Dim ⁴ | VCM ⁵ |
|-------------|----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Valores | 5 | 0,434 | 0,667 | 0,790 | 1 | 0,180 |
| Motivação | 4 | 0,749 | 0,889 | 0,923 | 1 | 0,707 |
| Desempenho | 2 | 0,551 | 0,480 | 0,794 | 1 | 0,180 |
| Recompensas | 2 | 0,821 | 0,808 | 0,913 | 1 | 0,707 |

¹Variância Extraída, ²Alfa de Cronbach, ³Confiabilidade Composta, ⁴Dimensionalidade, ⁵Variância Compartilhada Máxima.

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

A Tabela 3 apresenta os efeitos das variáveis exógenas sobre as variáveis endógenas, o que possibilitou, assim, testar as hipóteses do estudo.

Tabela 3 Modelo estrutural

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

¹Erro padrão.

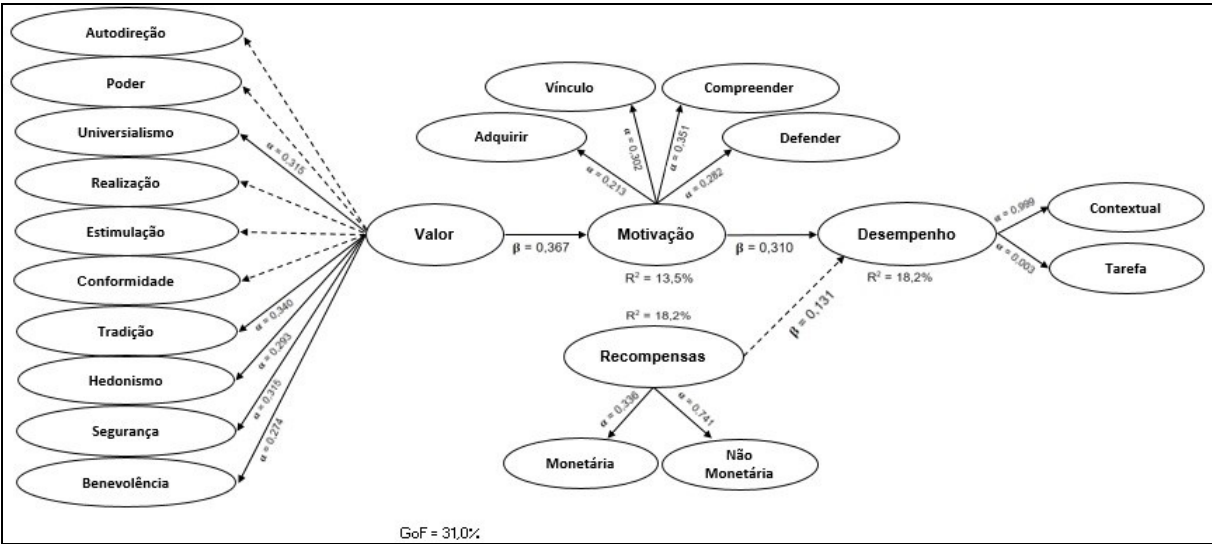
Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, pode-se verificar na Tabela 3 que:

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

Com base nas análises da Tabela 3, pode-se visualizar o modelo estrutural e de mensuração (Figura 2), que ilustra o modelo teórico com os resultados da modelagem de equações estruturais.

Figura 2 Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa.

Na qualidade do ajuste do R², os valores foram capazes de explicar 13,5% da variabilidade da motivação; e a motivação e as recompensas foram capazes de explicar 18,2%

da variabilidade do desempenho. Na qualidade de ajuste do modelo estrutural (Figura 2), este apresentou um GoF de 31,0%, indicando um ajuste moderado do modelo (Hair *et al.*, 2009) dentro da escala de qualidade global.

A hipótese (H₁) investigou a existência de um efeito positivo dos valores sobre a motivação e foi confirmada. Nessa relação, o resultado encontrado é condizente com os estudos de Reis Neto, Marques e Paiva (2017) e Cordeiro, Gamboa e Paixão (2018), que chegaram à conclusão de que os valores dos indivíduos influenciam positivamente a motivação.

A hipótese (H₂) investigou a existência de um efeito positivo da motivação sobre o desempenho e foi confirmada. Nessa relação, o resultado encontrado corrobora com o estudo Nasir *et al.* (2019) de que a motivação do indivíduo influencia positivamente o desempenho.

A hipótese (H₃) investigou a existência de um efeito positivo das recompensas sobre o desempenho e foi rejeitada, resultado corroborado pelo estudo de Ramos e Teixeira (2017) com público semelhante.

Em síntese, os valores identificados explicam o comportamento e as atitudes dos técnicos no trabalho, norteados suas ações na avaliação de objetos e situações e no atendimento às metas desejáveis que visam à satisfação de suas necessidades. Como os valores e a motivação decorrem das necessidades humanas, ambos convergem no atendimento aos interesses individuais no trabalho, na colaboração com o coletivo e na condução de tarefas que favorecem o desempenho das habilidades cognitivas e o bom funcionamento da instituição. As recompensas, por sua vez, representam apenas um aspecto presente na relação de trabalho, não sendo fator de influência para que o desempenho seja alcançado, evidenciando que existem outros fatores que influenciam o desempenho dos técnicos no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Na relação de influência dos valores sobre a motivação, os resultados confirmaram que quanto maior os valores, maior tende a ser a motivação. Desse modo, os valores identificados explicam o comportamento motivacional dos técnicos nas situações recorrentes

no trabalho, principalmente nas necessidades em grupo. A percepção destes valores corrobora para promover um ambiente mais saudável, justo e uniforme entre os colegas, motivando-os na execução das tarefas no ambiente de trabalho.

Em relação à influência da motivação sobre o desempenho, os resultados confirmaram que quanto maior a motivação, maior tende a ser o desempenho. Nesse sentido, o processo motivacional dentro a instituição deriva de um conjunto de fatores e eventos que contribuem para atender às necessidades dos técnicos, estimular o seu comportamento e impulsionar o seu desempenho dentro da instituição.

Na relação de influência das recompensas sobre o desempenho, os resultados não confirmaram tal hipótese. Pode-se afirmar que as recompensas representam apenas um aspecto presente na relação de trabalho e que há outros fatores além da motivação que influenciam o comportamento na obtenção do desempenho.

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

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

Para a instituição, a pesquisa oferece subsídios à interpretação do comportamento dos técnicos-administrativos de ensino superior privado, proporcionando uma percepção da congruência de valores entre os indivíduos no que é relevante para estimular a motivação e despertar o bom desempenho, e como as recompensas são percebidas por estes técnicos. Assim, a área de gestão poderá avaliar e desenvolver ações estratégicas direcionadas a esse

público em específico a fim de compreender melhor o seu comportamento, quais são os seus valores e o que o motiva a capitalizar um desempenho diferenciado dentro da instituição.

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

Para investigações futuras, propõe-se explorar o modelo em outros contextos organizacionais, uma vez que há indícios da existência de uma cultura da instituição que restringe e impacta nos valores, na motivação e nas recompensas dos técnicos afetando o seu comportamento, consequentemente, seu desempenho no trabalho. Além disso, sugere-se a utilização de abordagens qualitativas para aprofundar a investigação sobre os temas em foco.

REFERÊNCIAS

ADEBISI, S. A.; OLADIPO, A. O. Reward system as strategy for improving employee's productivity in Nigeria. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 56-84, 2015.

AGUIAR, A. B.; PIMENTEL, R. C. Remuneração de executivos e desempenho no mercado brasileiro: relações contemporâneas e defasadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 4, p. 545-568, 2017.

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 101-126, 2009.

AMORIM, D. V.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2008.

ARAÚJO, R. N. **Estilos de liderança e o desempenho dos liderados**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13. ed. London: Kogan Page, 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FAUL, F. *et al.* G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FOGAÇA, N. *et al.* Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 231-247, 2018.

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

HAIR JR., J. F. *et al.* **multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

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

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

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

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

LUGOBONI, L. F. *et al.* A influência da origem das empresas no gerenciamento e na avaliação de desempenho organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 662-677, 2014.

LÜTZ, C. *et al.* Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 1, p. 164-188, 2012.

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

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

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

NASIR, N. *et al.* How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, v. 292, p. 606-612, 2019.

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

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

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

REIS NETO, M. T. *et al.* Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 18-35, 2012.

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

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

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

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

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

SCHWARTZ, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: ZANNA, M. P. (ed.). **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1992. v. 25, p. 1-65.

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

SCHWARTZ, S. H. *et al.* Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012.

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

TODERICIU, R., ȘERBAN, A., DUMITRAȘCU, O. Particularities of knowledge worker's motivation strategies in Romanian organizations. **Procedia Economics and Finance**, n. 6, p. 405-413, 2013.

TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Psicologia USP**, v. 27, n. 2, p. 341-356, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.