

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS**

**LEONARDO QUINTAS ROCHA**

**PREFERÊNCIA PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO:**  
antecedentes e conseqüente no contexto brasileiro

**VITÓRIA**

**2014**

**LEONARDO QUINTAS ROCHA**

**PREFERÊNCIA PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO:  
antecedentes e conseqüente no contexto brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix von Borell de Araújo.

**VITÓRIA**

**2014**

**LEONARDO QUINTAS ROCHA**

**PREFERÊNCIA PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO:**  
antecedentes e conseqüente no contexto brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 14 de julho de 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**PROF. DR. BRUNO FÉLIX VON BORELL DE ARAÚJO**  
FUCAPE  
ORIENTADOR

**PROFA. DRA. MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
FUCAPE

**PROF. DR. MARCELO DE SOUZA BISPO**  
UFPB

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus pelo dom da vida, e por me presentear com muita fé, determinação e paciência para a realização desta etapa em minha vida com discernimento e sabedoria.

Ao meu pai Carlos, minhas irmãs Karla e Caroline, e em especial minha mãe Norma com suas palavras de incentivo que foram fundamentais em toda minha trajetória do mestrado.

Aos colegas de classe pelo acolhimento e amizade, principalmente a Amanda, o Rafael e o Roger, que dividimos as dificuldades e as conquistas, sempre com muito humor.

Aos professores da FUCAPE, que sempre colaboraram e me acompanharam durante todo o meu processo de desenvolvimento acadêmico dentro da instituição e especialmente ao Bruno Félix Von Borell de Araújo, meu orientador, pela dedicação e fundamental colaboração para a realização desta dissertação.

## RESUMO

Esta pesquisa analisa antecedentes e consequente da preferência pela remuneração por desempenho no Brasil. Busca-se entender as relações existentes das variáveis pertinentes a características individuais e atitudes relacionadas que antecedem a preferência pela remuneração por desempenho e o comportamento de cidadania organizacional como seu consequente no contexto brasileiro. A pesquisa, de natureza quantitativa, com amostra válida de 230 respondentes, foi realizada com base na aplicação de um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Foram convidados a participar do estudo indivíduos brasileiros que atuam ou atuaram em empresas que possuem em seus processos a implementação da remuneração por desempenho. Os dados coletados foram submetidos às análises estatísticas evidenciando as propriedades psicométricas (validade convergente, validade discriminante e confiabilidade) para se analisar a qualidade do modelo de medida para a amostra adotada, como também a utilização do método de modelagem de equação estrutural, para analisar as possíveis relações hipotetizadas entre os antecedentes e consequente da preferência pela remuneração por desempenho. Nos resultados identificou-se de forma positiva e significativa a relação do comprometimento ocupacional com a preferência pela RPD. De forma contrária às expectativas, as demais relações que antecedem a preferência pela RPD, como também, seu consequente representado pelo comportamento de cidadania organizacional, não obtiveram relações significantes nesta pesquisa, realizada no contexto brasileiro. O estudo apresenta algumas limitações e sugere possibilidades para futuras pesquisas, como também discussões e implicações para a prática.

**Palavras-chave:** Remuneração por desempenho. Brasil. Equação estruturada.

## **ABSTRACT**

This research examines the antecedents and consequent on the preference for performance pay in Brazil. It seeks to understand the existing relationships of pertinent variables to the individual characteristics and attitudes related prior to the preference for performance pay and organizational citizenship behaviour as their consequent in the Brazilian context. The research, quantitative in nature, with a valid sample of 230 respondents, was conducted with the application of a structured questionnaire as an instrument for data collection. Were invited to participate in the study Brazilians who work or have worked in companies, with in their processes, had the implementation of performance pay. The data collected were subjected to statistical analyzes demonstrating the psychometric properties (convergent validity, discriminant validity and reliability) to analyze the quality of the measurement model adopted for the sample, as well as the use of the method of structural equation modelling to analyze the hypothesized possible relationships between the antecedents and the consequent of the preference for performance pay. In the results it was identified in positive and significant the relationship of commitment to occupational preference for RPD. Contrary to expectations, other relationships prior to the preference for RPD as well, represented by its consequent organizational citizenship behaviour, did not show significant relationships in this research, conducted in the Brazilian context. The study has some limitations and suggests possibilities for future research, as well as discussions and implications for practice.

**Keywords:** Performance pay. Brazil. Structured equation.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO CONTEXTO BRASILEIRO .....	10
<b>2.1.1 Antecedentes da preferência pela remuneração por desempenho</b> .....	12
2.1.1.1 Características individuais.....	12
2.1.1.1 Atitudes relacionadas ao trabalho .....	15
<b>2.1.2 Consequente da preferência pela remuneração por desempenho</b> .....	17
2.1.2.1 Comportamento de Cidadania Organizacional.....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	19
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	24
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS .....	24
4.2 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	25
4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	28
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	30
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA</b> .....	42
<b>ANEXO A – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS</b> .....	44

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de remuneração nos principais mercados de trabalho do mundo têm valorizado mais o desempenho que a senioridade (STOREY e SISSON, 2005). Recentemente, esse sistema de remuneração por desempenho que gratifica o indivíduo ou um grupo, tem se popularizado em diversos mercados laborais, mesmo em contextos em que a permanência de longo prazo e a lealdade à organização são características reconhecidamente valorizadas (FARRELL e MORRIS, 2009). Esse cenário tende a se tornar cada vez mais presente devido à multinacionalização de empresas que optam por adotar um único sistema de remuneração em todas as suas filiais, apesar dos riscos de que essa forma de remuneração não produza os efeitos desejados em determinadas culturas (LEE et al., 2011; CHU e WOOD JR., 2008; HOFSTEDE, 2001; KOHN, 1993; GERHART e FANG, 2014).

Dado esse contexto, diversos estudos têm avaliado a adequação do sistema de remuneração por desempenho, originário de países de característica cultural individualista (KOHN, 1993; CHIEN et al., 2010; GERHART e FANG, 2014), seguido por países de predominância cultural coletivista. Por exemplo, no Japão, apesar de os japoneses tenderem a concordar com os princípios da remuneração por desempenho (JILPT, 2009), tal forma de incentivo pode minar o espírito colaborativo e de equipe, característico dos trabalhadores dessa nacionalidade, envolvendo questões de comportamentos de cidadania organizacional (LEE et al., 2011). Desta forma, a literatura internacional sobre os antecedentes e consequente da remuneração por desempenho tem sido controversa (KOHN, 1993; STOREY e SISSON, 2005; MORRIS, HASSARD e MCCANN 2006; CADSBY et al., 2007; CHIEN et al., 2010;

LEE et al., 2011; CHANG, 2011; FRICK, 2013; GERHART e FANG, 2014) e apresenta oportunidades de aprofundamento.

No Brasil, ainda são escassos os esforços de pesquisa em relação ao comportamento do indivíduo para essa modalidade de remuneração. Visto que o Brasil é um país de característica cultural nacional coletivista e com alta necessidade de evitar incertezas (CHU e WOOD JR., 2008; HOFSTEDE, 2001), a remuneração por desempenho pode comprometer o espírito de equipe e o modelo de cooperação. Desta maneira, além de analisar possíveis razões que levam o empregado a preferir um modelo de RPD, também se faz necessário elucidar possíveis questionamentos quanto ao comportamento de cidadania organizacional diante de tal sistema de remuneração.

Nesse cenário, esta pesquisa tem como objetivo analisar os antecedentes e conseqüente da preferência pela remuneração por desempenho no Brasil. Por meio de pesquisa quantitativa, foi utilizado um questionário estruturado para coleta de dados em indivíduos que atuam ou atuaram em empresas as quais possuem em seus processos a implementação da remuneração por desempenho, abordando os antecedentes da preferência pela remuneração por desempenho e seu conseqüente. Para esta pesquisa, os antecedentes serão divididos em duas áreas: a primeira aborda as **características individuais**, que contemplam a idade, o tempo de carreira e a competitividade; a segunda área são as **atitudes relacionadas ao trabalho**, que contemplam o comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento ocupacional. Em seguida, será analisado o **comportamento de cidadania organizacional** como conseqüente da preferência pela remuneração por desempenho.

Esta pesquisa busca contribuir com a literatura brasileira sobre a gestão de pessoas no âmbito da remuneração por desempenho, assunto até então pouco explorado no contexto brasileiro. Visa também, o melhor entendimento do comportamento de cidadania organizacional e à percepção do empregado brasileiro com a prática do sistema de remuneração por desempenho, em análise de seus antecedentes e conseqüente. Por fim, objetiva fornecer informações para pesquisadores, gestores e profissionais de recursos humanos sobre a adaptação do sistema de remuneração por desempenho relacionado ao empregado.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO CONTEXTO BRASILEIRO

As organizações buscam cada vez mais a competitividade, a qualidade e os melhores resultados de entrega para se sustentarem no mercado, seja na referência de um produto ou serviço, seja em sua variedade. A globalização no mundo capitalista faz com que a competição entre as organizações aumente cada vez mais, evidenciando a excelência na produção de seus negócios, perante a internacionalização da economia (MARTINS e VERIANO, 2004).

Diante desse cenário, as organizações têm adotado estratégias de produtividade, qualidade e modelos flexíveis de mão de obra (MARTINS e VERIANO, 2004). A prática da remuneração por desempenho vem sendo uma alternativa motivacional para o aumento da produtividade nas organizações (CADSBY et al., 2007; CHIEN et al., 2010; LEE et al., 2011; CHANG, 2011). Na década de 1930, o Brasil estava vivendo a política econômica ditada pelo governo Getúlio Vargas e, nesse período, houve substituições das importações de produtos nacionais e forte intervenção estatal na economia. Com isso, as organizações começaram a adotar modelos de remuneração ou bônus por produtividade de forma a melhorar a produtividade diante de tal contexto (XAVIER, 1999).

Com base na legislação brasileira, em referência ao artigo 457 da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho -, o salário é ajustado no contrato de trabalho e a remuneração é composta do salário e das quantias que são adquiridas como: gratificações, alcance de resultados, meritocracia, prêmios, adicional por tempo de

serviço. Logo, a remuneração representa o total dos ganhos obtidos pelo empregado em função do contrato de trabalho e pela prestação do serviço (CALVO, 2003; BRASIL, 2010).

A remuneração por desempenho tem como premissa a entrega do empregado e a existência de uma relação de reciprocidade, pois a organização remunera o empregado conforme seu desempenho e por outro lado o empregado entrega a tarefa determinada pela gestão (CHIEN et al., 2010; CHANG, 2011).

A remuneração nas organizações compreende a operacionalização de programas e modelos de pagamentos definidos em duas vertentes: o modelo tradicional, que se apoia na referência do cargo para tomar como base o plano de cargos e salários; e o modelo estratégico, que tem como finalidade o reconhecimento do esforço do empregado e, como fator, a remuneração por desempenho (RODRIGUES, 2006). Então, Cadsby et al. (2007) descrevem em sua pesquisa que o empregado tende a escolher o contrato de remuneração conforme sua necessidade percebida. Esses autores afirmam que a remuneração por desempenho é a mais atraente para os empregados com maior capacidade cognitiva.

Já Chien et al. (2010) alertam que mesmo as organizações praticando o modelo de remuneração por desempenho com os empregados, pouco se sabe a respeito dos efeitos desse formato sobre os desejos dos resultados para a organização e os interesses dos empregados.

As organizações objetivam alinhar o modelo de remuneração por desempenho em conformidade com o planejamento estratégico e, portanto, definem características do empregado como a criatividade, a iniciativa e o empreendedorismo, podendo reconhecer aqueles que de fato contribuem de forma efetiva para o desempenho organizacional (MARTINS e VERIANO, 2004). A vinculação da remuneração ao

desempenho tem sido considerada na literatura como uma das formas de maximizar os resultados esperados pela organização e recompensar os empregados envolvidos, porém transfere o risco da remuneração para o empregado (RODRIGUES, 2006).

### **2.1.1 Antecedentes da preferência pela remuneração por desempenho**

A próxima etapa desta revisão de literatura é identificar em estudos anteriores as possíveis hipóteses referentes aos antecedentes da preferência pela remuneração por desempenho. A formulação das hipóteses está norteada em duas áreas: as características individuais e as atitudes do empregado relacionado ao trabalho. Mais especificamente, são exploradas as características individuais relacionando a idade, o tempo de carreira e a competitividade e as atitudes do empregado sobre o comprometimento com a organização e com sua ocupação.

#### **2.1.1.1 Características individuais**

##### **Idade**

Existem alguns aspectos que podem ser observados quando se relaciona a idade do empregado à sua preferência por tipo de remuneração. Empregados jovens podem não estar propensos a permanecerem em uma organização por toda sua carreira profissional, e isso se deve ao fato da busca por especialização funcional ou por uma remuneração mais atraente (PUDELKO, 2005). Há indícios de que empregados com mais idade tendem a aceitar os regimes de trabalhos tradicionais e os modelos de remuneração tradicional, ou seja, os indivíduos com mais idade possuem uma preferência pelos contratos psicológicos tradicionais (LEE et al., 2011). Por sua vez, indivíduos pertencentes à Geração Y tenderiam a uma preferência por sistemas de remuneração baseados na meritocracia, uma vez que esse modelo

propicia uma ascensão salarial mais rápida ao jovem que ingressa no mercado de trabalho (PARRY e URWIN, 2011).

Apoiando nesse contexto, os empregados jovens podem ser mais suscetíveis a aceitar modelos de RPD, portanto, a hipótese a ser investigada é:

**Hipótese 1 (H1):** A idade dos empregados está negativamente associada à preferência pela RPD.

### **Tempo de carreira**

O tempo de carreira do empregado é aqui entendido como tempo total da carreira profissional em anos. Esse tempo na organização, nos modelos tradicionais de trabalho, é reconhecido pela gestão de forma positiva, todavia pode não contribuir para o encorajamento de novas habilidades e maior produtividade (RODRIGUES, 2006). Neste contexto, Martins e Veriano (2004) abordam que a administração de remuneração tradicional tem como premissa a lealdade e o tempo de carreira e que as gratificações por desempenho têm baixa ocorrência nesse modelo de gestão.

Estudos realizados no Reino Unido mostraram que empregados mais jovens em início de sua carreira profissional, são inclinados a estar motivados a preferir um modelo de remuneração por desempenho em comparação com empregados com mais tempo de carreira (MARSDEN e RICHARDSON, 1994; FARRELL e MORRIS, 2009).

De forma similar, Lee et al. (2011) observaram que os empregados japoneses que trabalham há mais de 10 anos desenvolvem uma propriedade psicológica sobre o sistema de trabalho, o que os posiciona em uma zona de conforto. Os autores sugerem que o empregado com mais de 10 anos de carreira pode ser menos favorável a uma mudança em um sistema de remuneração por desempenho, enquanto aqueles

com menos de 10 anos de carreira profissional podem apresentar maior preferência por uma forma de remuneração mais desafiadora. Existe a tendência de isso ocorrer, pois o tempo de vínculo contratual propende a ser encarado como sinal de lealdade e construção de confiança recíproca que, em alguns casos, pode vir a posicionar o desempenho como secundário. Balassiano e Salles (2012) ressaltam, no entanto, que a fim de isso ocorrer, é necessário haver uma percepção de que o sistema de remuneração por desempenho seja realizado de forma justa e clara. Logo, a hipótese correspondente é a seguinte:

**Hipótese 2 (H2):** O tempo de carreira está negativamente associado com a preferência pela RPD.

### **Competitividade**

A competitividade vem sendo cada vez mais enfatizada devido à demanda e oferta de trabalho no cenário mercadológico, onde a estratégia da remuneração por desempenho tem como uma de suas premissas, o aumento de produtividade do empregado que atribua à organização vantagem competitiva (RODRIGUES, 2006). Chien et al. (2010) mostram que os empregados produzem melhor ao perceberem que a organização utiliza a remuneração por desempenho como prática motivacional. Lee et al. (2011) acrescentam que a competitividade está relacionada diretamente ao esforço individual de cada empregado, com destaque perante os demais. Portanto, esse comportamento de competitividade conduz à seguinte hipótese:

**Hipótese 3 (H3):** A competitividade de um indivíduo está positivamente associada à preferência do indivíduo pela RPD.

### 2.1.1.1 Atitudes relacionadas ao trabalho

#### **Comprometimento organizacional afetivo**

Os empregados comprometidos com a organização têm o perfil de serem mais engajados no trabalho e acreditam nos valores e crenças da organização, comportamentos estes que são favoráveis ao empregador (LEE et al., 2011; RASHEED et al., 2013; COOK e WALL, 1980).

O comprometimento organizacional é uma das variáveis que tem recebido mais atenção no âmbito da psicologia organizacional, devido ao fato de ele se caracterizar como um fator de controle do absenteísmo (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982). Em geral, nota-se que o comprometimento está diretamente relacionado ao desempenho dos indivíduos nas organizações (REGO et al., 2004).

O tema comprometimento organizacional vem sendo estudado fortemente desde a década de 1990 no Brasil. Esse constructo possui três componentes: o afetivo, o instrumental e o normativo (MEYER; ALLEN, 1991). Nesta pesquisa, adota-se o enfoque no comprometimento organizacional relacionado à afetividade. Diversas abordagens na literatura enfatizam que a afetividade refere-se à identificação do empregado com os objetivos, as crenças e os valores da organização, com o propósito de se manter membro da organização, comportamento este que vai além da lealdade comum a uma organização, em que o empregado deseja se doar para contribuir com o bem-estar dela (CANÇADO et al., 2006; MEYER E ALLEN, 1991; MOWDAY, STEERS e PORTER, 1982, COOK e WALL, 1980).

Há pouca investigação empírica que relaciona o comprometimento organizacional afetivo com a preferência pela RPD e seus resultados. As pesquisas

mostram que o empregado altamente comprometido com a organização, pode estar suscetível a trabalhar no modelo de remuneração tradicional (RODRIGUES, 2006; MARTINS e VERIANO, 2004). Isto ocorrerá pelo fato de o vínculo afetivo com a organização ser estímulo suficiente para o indivíduo produzir. Por conseguinte, a hipótese a ser investigada é:

**Hipótese 4 (H4):** O comprometimento organizacional afetivo está negativamente associado com a preferência pela RPD.

### **Comprometimento Ocupacional**

O comprometimento ocupacional tem por definição a identificação do empregado com uma ocupação específica, o envolvimento com os valores da ocupação, assim como uma disposição para exercer um maior esforço e uma aspiração a permanecer nessa ocupação (LEE et al., 2011; CIFTCIOGLU, 2011; CHEN et al., 2010; PORTER et al., 1974). Há uma diferença entre o comprometimento ocupacional e o comprometimento organizacional afetivo, uma vez que o comprometimento ocupacional está além dos limites da organização (CHEN et al., 2010; LEE et al., 2000). Assim nesse contexto, o empregado com alto comprometimento ocupacional tende a ter mais discernimento nas suas escolhas em trabalhar para uma organização no que tange ao seu talento, qualificações profissionais e remuneração.

Pesquisas anteriores sugerem que profissionais comprometidos com sua ocupação têm inclinação a apresentar melhores resultados individuais e níveis de produtividade (PILATI et al., 2009; LEE et al., 2000). Para esses autores, o maior envolvimento do indivíduo com sua ocupação, assim como sua visão de futuro quanto a ela, influenciam a motivação de profissionais em busca de desempenho superior.

Sendo assim, o modelo de RPD apresenta tendência a ser mais atrativo para pessoas com maior comprometimento ocupacional, pois possibilita recompensar os empregados pelos resultados alcançados (LEE et al., 2011; LEE et al., 2000). O empregado, por estar comprometido com a sua ocupação, busca maior êxito em sua entrega e tende a preferir um modelo de remuneração que premie o alcance de resultados em vez do modelo tradicional de remuneração (LEE et al., 2011). Logo, formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 5 (H5):** O comprometimento ocupacional está positivamente associado com a preferência pela RPD.

## **2.1.2 Consequente da preferência pela remuneração por desempenho**

### **2.1.2.1 Comportamento de Cidadania Organizacional**

A literatura mostra que o comportamento de cidadania organizacional (CCO) pode influenciar no desempenho organizacional, comportamento este que está relacionado a um tipo de comportamento arbitrário do empregado e que pode assumir diferentes formas em diferentes culturas organizacionais (YE, 2012). O CCO representa um comportamento além das expectativas de rotina, revela um comportamento de cooperação com a organização, mas que não é a condição para um trabalho oficial, pois são comportamentos organizacionais desejáveis que representam resultados positivos e que podem contribuir de várias maneiras para a eficácia e para o sucesso organizacional (RASHEED et al., 2013).

Os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos que não estão claramente documentados no escopo da organização. Eles promovem o

funcionamento eficaz e eficiente da organização, porém a gestão tem dificuldade de perceber a existência ou a inexistência da tendência a esses padrões por se tratar de comportamentos voluntários (MOHAMED et al., 2012). Alguns exemplos de CCOs seriam: a conscientização, o altruísmo (que tem como característica a cooperação entre os empregados), a virtude cívica (na qual o empregado tem conhecimento da parte política da organização), a esportividade (que mostra atitudes positivas e encorajadoras) e a cortesia que tem como característica a valorização dos colegas de trabalho, tratando com respeito, admiração e estima) (MOHAMED et al., 2012).

O CCO é definido como um comportamento discricionário e, embora não seja diretamente reconhecido e recompensado, pode participar do desenvolvimento organizacional (YE, 2012). A RPD pode retrair o esforço e a dedicação com o CCO, fazendo com que o empregado atrele seus comportamentos a incentivos externos, pois o CCO tem um sentido estritamente comportamental e não tem o propósito de objetivar recompensas com base em desempenho, Lee et al. (2011) ainda complementam que o mecanismo motivacional do CCO é a reciprocidade, a cumplicidade e os comportamentos cooperativistas que podem trazer recompensas sociais ao empregado; por conseguinte, essas características podem afetar o incentivo para a RPD, pois tal sistema tem a característica de remunerar individual e monetariamente.

Sendo assim, é necessário investigar a relação da preferência pela remuneração por desempenho e o comportamento de cidadania organizacional, identificando seu possível conseqüente da preferência pela RPD no comportamento de cidadania organizacional. Logo, a seguinte hipótese a ser investigada é:

**Hipótese 6 (H6):** A preferência do indivíduo pela RPD está negativamente associada ao CCO.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar os antecedentes e consequente da preferência pela remuneração por desempenho no Brasil, realizou-se estudo com técnicas de análise quantitativas com dados primários, apoiada por um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados por meio de um link para acesso. A amostra foi composta por indivíduos que trabalham ou que já trabalharam em empresas com um sistema de remuneração por desempenho em seus processos de Recursos Humanos. Foram consideradas apenas as respostas de indivíduos com no mínimo 1 ano trabalhado no modelo de RPD, para aumentar a confiabilidade da percepção dessas práticas, bem como para melhor aproveitamento de suas respostas quanto à modalidade.

Os constructos utilizados e relacionados nesta pesquisa foram: Idade; Tempo de carreira; Competitividade; Comprometimento Organizacional Afetivo; Comprometimento Ocupacional; Preferência pela Remuneração por Desempenho; e Comportamento de Cidadania Organizacional. Logo, o questionário foi pautado por questões norteadoras das variáveis dos antecedentes e consequente da preferência pela RPD conforme o modelo estrutural a seguir. Além disso, foram também mapeados os dados demográficos dos participantes conforme o apêndice A.

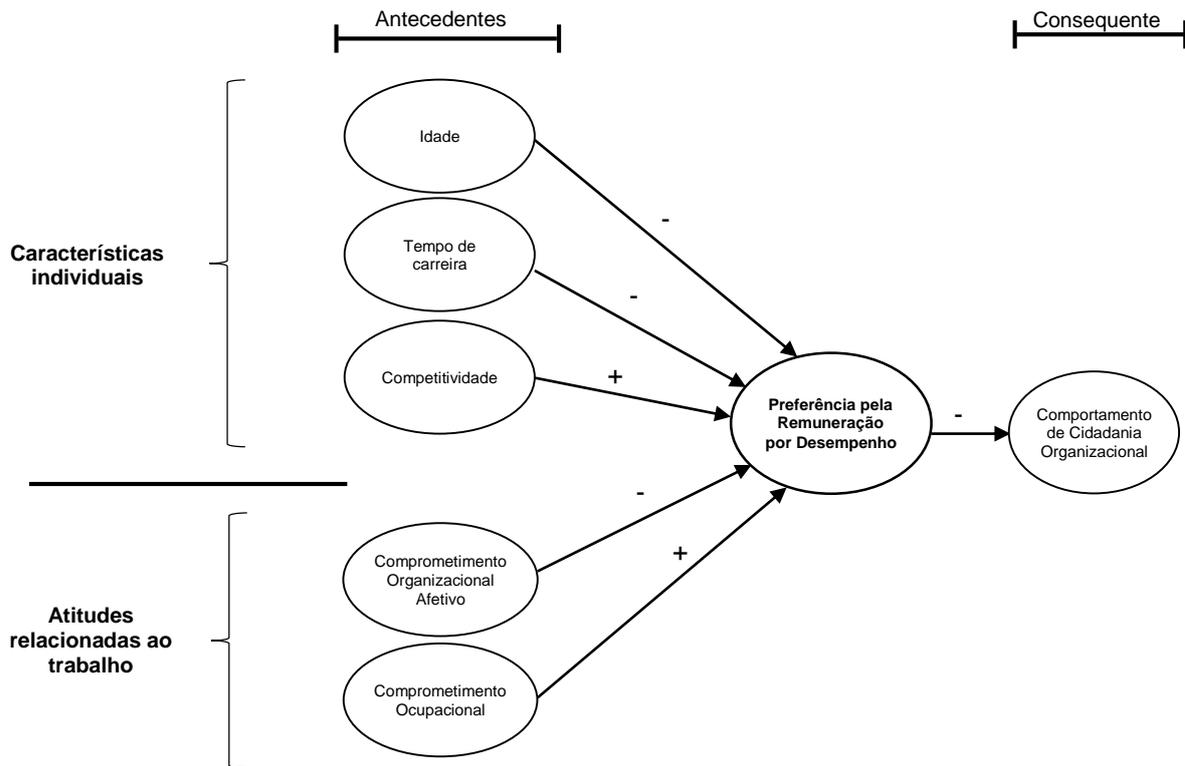


Figura 1: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## Idade

Na pesquisa foi solicitado aos respondentes que informassem sua idade em anos. A idade foi utilizada na análise de dados como uma variável quantitativa discreta.

## Tempo de carreira

Na pesquisa, foi disponibilizado um campo para o respondente informar o tempo de carreira profissional em anos, e esse constructo foi tratado como uma variável quantitativa discreta.

## Competitividade

A variável competitividade foi medida por três itens com base em Kirmeyer e Biggers (1987) para identificar a medida em que os respondentes desejam se destacar

em relação a outros colegas de trabalho. Utilizou-se uma escala Likert de sete pontos, com variação de 1= “discordo totalmente” a 7= “concordo totalmente”, com ponto médio de 4 = “indiferente”, para que os respondentes utilizassem como classificação.

### **Comprometimento Organizacional Afetivo**

A variável tem como propósito identificar o grau de comprometimento organizacional afetivo dos respondentes com a organização, e ela foi medida por meio de quatro itens de Cook e Wall (1980) utilizando escala Likert de sete pontos.

### **Comprometimento Ocupacional**

Comprometimento ocupacional foi medida com os três itens com base em Porter et al. (1974). Tais itens foram criados para medir o quanto os respondentes são comprometidos com a sua ocupação profissional e foram apresentados com uma escala de Likert de sete pontos.

### **Preferência pela RPD**

A preferência por RPD foi medida por oito itens desenvolvidos por Marsden e Richardson (1994). A escala foi projetada para avaliar a preferência do empregado pela RPD. Os respondentes foram solicitados a responder mediante uma escala Likert de sete pontos.

### **Comportamentos de cidadania organizacional**

A variável Comportamentos de cidadania organizacional foi medida com os cinco itens com base em Organ (1988), os quais mensuram o altruísmo do empregado, aspecto do comportamento de cidadania organizacional. Os respondentes foram solicitados a responder por uma escala Likert de sete pontos.

Para a análise dos dados e testes de hipóteses, aplicou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais e ela consiste na estimação e análise estatística multivariada a qual admite a contribuição de cada constructo e as relações hipotéticas entre vários constructos simultaneamente, como também testar as relações em conceitos sociais abstratos (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 1998). Nesta pesquisa, os dados foram submetidos inicialmente à análise das propriedades psicométricas (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante) para que se possa analisar a qualidade do modelo de medida para a amostra adotada (HAIR JR. et al., 2009; CHIN, 1998).

A confiabilidade refere-se à avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável. Ela tem o propósito de confirmar se os indicadores individuais de uma escala medem o mesmo constructo (HAIR JR. et al., 2005). Já a validade convergente tem o atributo de avaliar o grau de correlação de duas medidas do mesmo conceito, e as correlações altas indicam que a escala múltipla está medindo seu conceito pretendido (HAIR JR. et al., 2009; CHIN, 1998). Por sua vez, a validade discriminante refere-se ao grau em que dois construtos mensurados em modelo são distintos (HAIR JR. et al., 2005).

Em relação ao processamento de dados, utilizou-se software SmartPLS 2.0 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), para analisar as possíveis relações hipotetizadas entre os antecedentes e consequente da preferência pela remuneração por desempenho.

O anexo A apresenta a matriz de cargas fatoriais encontradas no estudo de Lee et al. (2011), para as referidas escalas de Competitividade, Comprometimento Organizacional Afetivo, Comprometimento Ocupacional, Preferência pela RPD e Comportamentos de cidadania organizacional. Essa informação foi inserida para

propiciar um melhor detalhamento a respeito do desempenho da escala em aplicação anterior.

## Capítulo 4

### 4 ANALISE DOS RESULTADOS

A amostra foi composta de indivíduos que trabalham em diversas cidades do Brasil. O acesso a esse público foi por meio de divulgação do questionário em fóruns de pesquisa de assuntos em negócios e rede social de cunho profissional entre os meses de março e maio de 2014. A pesquisa contou com 378 respondentes, dentre os quais houve aqueles cuja participação foi descartada por nunca terem trabalhado com o modelo de remuneração por desempenho ou ter informado que tinham no máximo 1 ano de experiência com o modelo de RPD. Indivíduos que repetiram sua resposta em mais de 78% das questões (ESS EDUNET, 2009) também foram eliminados do quadro amostral. Com base nesse critério, foram eliminados 148 respondentes, caracterizando uma amostra válida de 230 participantes.

#### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Os dados demográficos da pesquisa indicam que maior parte dos respondentes são do sexo masculino, representando 63% dos respondentes (144 respondentes) e que a faixa etária de maior concentração está entre 30 e 39 anos, o que corresponde à 43% dos respondentes (98 respondentes). Grande parte deles pertence ao nível de analista/administrativo, contabilizando 47% (107) dos respondentes. No que se refere à experiência de trabalhar com o modelo de remuneração por desempenho, foram apontados três intervalos de tempo que satisfazem o critério da pesquisa: 41% dos respondentes entre 1 e 5 anos de experiência em trabalhar sob o sistema de RPD,

34% entre 5 e 10 anos e 25% dos respondentes há mais de 10 anos. Os resultados identificados nesta pesquisa são apresentados na Tabela 1.

**TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA**

Perfil dos Participantes		Nº	%
Gênero	Masculino	144	63%
	Feminino	86	37%
Idade (em anos)	Entre 20 e 29	54	23%
	Entre 30 e 39	98	43%
	Entre 40 e 49	51	22%
	> 50	27	12%
Hierarquia	Direção	29	13%
	Gerência	48	21%
	Supervisor/Coordenador	46	20%
	Analista/Administrativo	107	47%
Tempo com RPD (em anos)	Entre 1 e 5	95	41%
	Entre 5 e 10	78	34%
	> 10	57	25%

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados.

## 4.2 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

O modelo de mensuração foi submetido aos procedimentos de análise da validade convergente, da validade discriminante, confiabilidade dos constructos e o Alfa de Cronbach, procedimentos estes que compõe a análise das propriedades psicométricas. Essa verificação tem o propósito de identificar as limitações da amostra e das propriedades psicométricas do instrumento antes de se fazer qualquer inferência de relação entre os constructos.

A medição da validade convergente pode ser adquirida por meio da variância média extraída (AVE), e, quando ela tem seu índice superior a 0,5 (50%) caracteriza-se a confirmação da validade convergente (HAIR JR. et al., 2009; CHIN, 1998). Nesta pesquisa, foi constatada a presença de validade convergente em todas as variáveis latentes, pois elas apresentaram variância média extraída acima de 0,56, conforme observado na tabela 2.

Em seguida, foi avaliada a confiabilidade das variáveis latentes mediante o índice da confiabilidade composta, a qual deve superar o valor de 0,7 (CHIN, 1998). Nesta pesquisa foram identificados os valores acima de 0,86 nos constructos avaliados, conforme observados na tabela 2, o que confirma a confiabilidade da mensuração das variáveis latentes. Outra possibilidade para avaliar a confiabilidade é por meio do Alfa de Cronbach que deve apresentar valor igual ou acima de 0,70 (NUNNALLY, 1978). Neste estudo foram encontrados valores acima de 0,79, o que confirma a confiabilidade do questionário.

**TABELA 2: CORRELAÇÃO E ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS LATENTES**

Variável latente de 1ª ordem	C	CCO	CO	COA	PRPD	IDADE	TCARR
C	<b>0,92</b>						
CCO	-0,10	<b>0,75</b>					
CO	-0,10	0,38	<b>0,85</b>				
COA	-0,02	0,47	0,63	<b>0,78</b>			
PRPD	0,16	0,17	0,39	0,34	<b>0,78</b>		
IDADE	-0,11	0,14	0,04	0,08	-0,11	-	
TCARR	-0,09	0,11	0,00	0,05	-0,12	0,89	-
Média	4,48	5,84	5,38	5,88	5,07	37	15
Mediana	5	6	6	6	5	35	15
Desvio Padrão	1,78	1,13	1,45	1,24	1,60	9,46	9,38
Variância Média Extraída	0,85	0,57	0,73	0,62	0,61		
Confiabilidade Composta	0,92	0,87	0,89	0,86	0,90		
Alfa de Cronbach	0,83	0,81	0,81	0,79	0,87		

Nota: C - Competitividade; CCO - Comportamento de Cidadania Organizacional; CO - Comprometimento Ocupacional; COA - Comprometimento Organizacional Afetivo; PRPD - Preferência pela Remuneração por Desempenho; TCARR - Tempo de Carreira.

A tabela apresenta valores na diagonal em negrito que são a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE). A partir da estimação do modelo com a utilização do *software* SmartPLS 2.0, obtiveram-se escores que serviram de base para o cálculo da média, mediana e desvio padrão.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

Em se tratando da validade discriminante, utilizou-se como critério de avaliação a verificação dos valores das cargas fatoriais com seus respectivos constructos, e essa estimação foi obtida por meio do *software* SmartPLS (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). Caso haja resultado superior ao compará-lo com a relação de outros constructos, caracteriza-se a validade discriminante (CHIN, 1998). No caso desta

amostra, esse critério foi atendido, como se pode observar na tabela 3, o que permite perceber a presença de validade discriminante. Outro critério para avaliar essa propriedade psicométrica é a observância de se a relação das correlações entre os constructos é inferior à raiz quadrada da variância média extraída (CHIN, 1998; FORNELL e LARCKER, 1981). Conforme mostrado na tabela 2, por esse critério, também pode-se afirmar existência da validade discriminante no modelo.

**TABELA 3: MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS**

VL 1ª ordem	Indicadores	C	CCO	CO	COA	RPD
Competitividade	C1 Eu quero ser melhor do que outras pessoas.	<b>0,90</b>	-0,11	-0,08	-0,02	0,13
	C2 Eu quero estar em primeiro lugar no geral.	<b>0,94</b>	-0,08	-0,10	-0,02	0,16
Comportamento de Cidadania Organizacional	CCO1 Caso um colega de trabalho esteja muito ocupado, eu ajudo na atividade dele.	-0,23	<b>0,71</b>	0,41	0,38	0,10
	CCO2 Eu costumo ajudar minha chefia imediata fazendo coisas que não são realmente parte do meu trabalho.	-0,03	<b>0,70</b>	0,22	0,34	0,10
	CCO3 Muitas vezes faço coisas fora das minhas atribuições para o bem dos clientes.	-0,01	<b>0,80</b>	0,23	0,31	0,14
	CCO4 Se um colega de trabalho tem dificuldade, em muitas vezes eu ajudo.	-0,13	<b>0,84</b>	0,33	0,42	0,18
	CCO5 Eu costumo dar sugestões para minha equipe sobre como melhorar a satisfação dos clientes.	0,01	<b>0,72</b>	0,25	0,36	0,10
Comprometimento Ocupacional	CO1 Eu falo bastante para os meus amigos sobre meu trabalho atual.	0,00	0,38	<b>0,78</b>	0,47	0,31
	CO2 Eu acho que meu trabalho atual possibilita uma carreira gratificante.	-0,18	0,30	<b>0,87</b>	0,56	0,33
	CO3 Eu tenho orgulho de falar às pessoas sobre meu emprego atual.	-0,06	0,30	<b>0,90</b>	0,59	0,34
Comprometimento Organizacional Afetivo	COA1 Eu me sinto parte da empresa na qual trabalho.	0,07	0,26	0,56	<b>0,85</b>	0,35
	COA2 Eu me coloco à disposição para ajudar a empresa.	-0,05	0,50	0,33	<b>0,75</b>	0,24
	COA3 No meu trabalho, eu gosto de sentir que eu estou fazendo um esforço não só para mim, mas também para a empresa.	-0,02	0,41	0,41	<b>0,77</b>	0,24
	COA4 Eu Tenho orgulho de dizer às pessoas que eu trabalho nesta empresa.	-0,11	0,39	0,69	<b>0,77</b>	0,22
Preferência pela Remuneração por Desempenho	O sistema de remuneração por desempenho levou você a: RPD1 melhorar a qualidade do seu trabalho.	0,10	0,18	0,40	0,38	<b>0,80</b>
	RPD3 mostrar mais iniciativa.	0,19	0,16	0,25	0,21	<b>0,81</b>
	RPD4 ser mais eficaz em lidar com o público.	0,16	0,13	0,29	0,15	<b>0,79</b>
	RPD6 melhorar a sua sensibilidade para com os colegas de trabalho.	0,10	0,11	0,32	0,27	<b>0,76</b>
	RPD7 se esforçar mais.	0,20	0,09	0,18	0,20	<b>0,76</b>
	RPD8 refletir na minha contribuição para o trabalho de forma mais justa.	0,02	0,12	0,34	0,36	<b>0,77</b>

Nota: As variáveis C3, RPD2 e RPD5 foram retiradas do modelo por apresentarem cargas fatoriais inferiores a 0,50 em seus respectivos constructos.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados coletados.

### 4.3 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Neste tópico, são apresentados os coeficientes de caminhos entre os antecedentes e o consequente da “Preferência pela Remuneração por Desempenho”, apontando as respectivas hipóteses, conforme apresentado na figura 2.

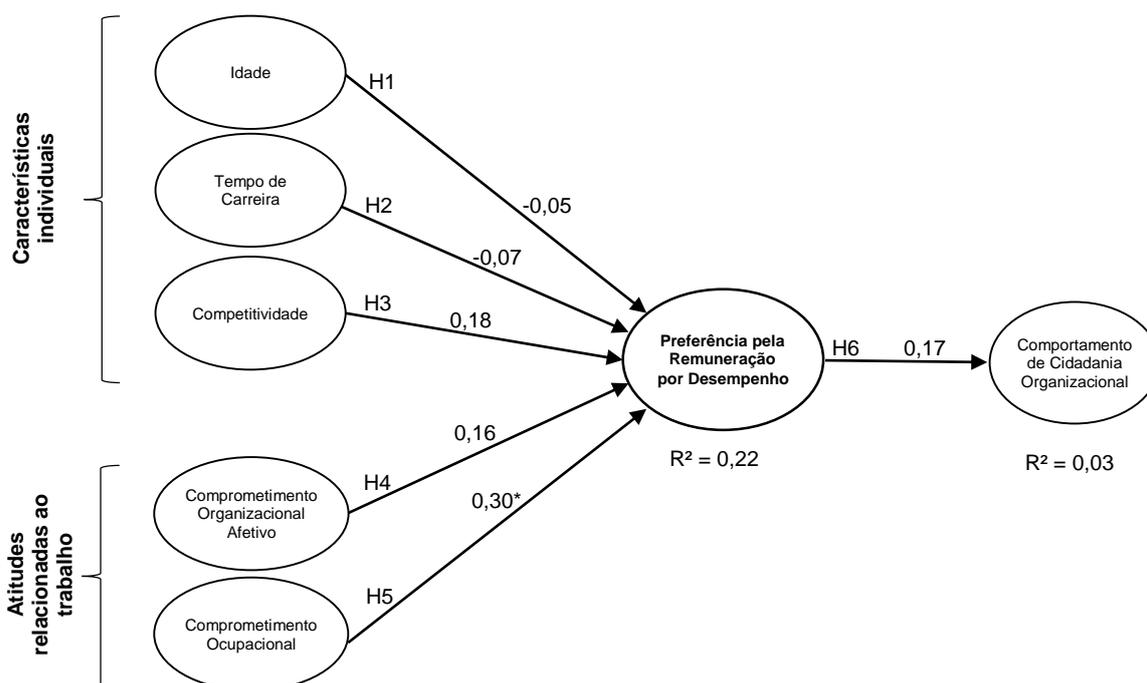


Figura 2: Coeficientes de caminho entre os antecedentes e consequente da Preferência pela Remuneração por Desempenho.

Nota: \* $p < 0,05$ .

Fonte: Elaborado pelo autor.

A hipótese 1 propôs que a idade dos empregados está negativamente associada à preferência pela RPD, ou seja, os empregados com mais idade tenderiam a não aderir à RPD. No entanto, os resultados apontaram para a inexistência de uma relação significativa entre essas variáveis, o que permite rejeitar a H1. A hipótese 2 propôs que o tempo de carreira com a organização está negativamente associado com a preferência pela RPD, e os resultados indicam que essa relação não se mostrou presente, o que levou à rejeição de H2.

A hipótese 3 sugeriu que a competitividade de um indivíduo, está positivamente associada à preferência do indivíduo pela RPD. Mais uma vez, diferente do esperado, tal relação não se mostrou presente na amostra pesquisada e, portanto, H3 também foi rejeitada. A hipótese 4 propôs que o comprometimento organizacional afetivo está negativamente associado com a preferência pela RPD. Contrariando a hipótese delineada, não houve relação significativa entre o COA e a Preferência pela RPD, o que conduz à rejeição da H4.

Na análise dos resultados da amostra referente à hipótese 5, identificou-se uma relação positiva (0,30) e significativa entre o Comprometimento Ocupacional e a Preferência pela Remuneração por Desempenho ( $p < 0,05$ ), em que o comprometimento ocupacional está positivamente associado com a preferência pela RPD e, sendo assim, essa relação oferece suporte para confirmação da hipótese 5.

A hipótese 6 propôs que a preferência do indivíduo pela RPD está negativamente associada ao Comportamento de Cidadania Organizacional. Diferente do esperado, tal relação não obteve o coeficiente de caminho significativo, o que resultou à rejeição de H6.

Ainda na análise do modelo, foi identificado  $R^2=0,22$  na relação dos antecedentes quanto à preferência pela RPD, valor este que traduz em 22% da variação da preferência pela remuneração por desempenho que é explicada pelos seus antecedentes referente ao modelo estudado.

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO

Nesta seção, realiza-se uma discussão dos resultados da pesquisa com a literatura sobre os constructos estudados. Busca-se aqui identificar congruências e particularidades dos resultados deste estudo em relação ao corpo de conhecimento já desenvolvido sobre o tema.

Os antecedentes hipotetizados da preferência pela remuneração por desempenho foram divididos em dois grupos: características individuais e atitudes relacionadas ao trabalho. As características individuais foram referenciadas nos constructos Idade, Tempo de Carreira, Competitividade enquanto as atitudes relacionadas ao trabalho se encontram nos constructos Comprometimento Organizacional Afetivo e Comprometimento Ocupacional. Era esperado, com base em resultados identificados em pesquisas anteriores (CADSBY et al., 2007; CHIEN et al., 2010; LEE et al., 2011; CHANG, 2011) que essas variáveis explicassem a preferência de indivíduos pela remuneração por desempenho. No entanto, a análise dos dados apresentou um cenário diferente do esperado, o que pode representar uma oportunidade de avanço de conhecimento para a literatura sobre a remuneração no contexto brasileiro.

A idade do indivíduo não se mostrou uma relação negativa estatisticamente significativa com a preferência pela RPD, ou seja, o fato de o indivíduo ser mais jovem não resultou em uma inclinação à preferência pela RPD no Brasil. Estudos anteriores realizados em outros contextos mostraram que indivíduos mais jovens são favoráveis a aceitar modelos de RPD, por apresentarem expectativas diferentes das de indivíduos mais velhos em relação aos contratos psicológicos e modelos

tradicionalistas (PUDELKO, 2005), por exemplo, no Japão, estudos confirmaram essa preferência pela RPD (LEE et al., 2011). Um argumento relevante apontado na literatura sobre a relação entre idade e preferência por RPD reside nas expectativas por meritocracia típicas da Geração Y. Entende-se, em pesquisas realizados nos EUA, Europa e Japão, que indivíduos mais jovens e pertencentes a essa geração sejam mais ansiosos em termos de progressão de carreira e obtenção de recompensas, o que leva a apoiar a hipótese de relação entre Idade e preferência pela RPD. Todavia, algumas particularidades do contexto brasileiro podem ajudar a explicar o resultado obtido.

Os jovens brasileiros nascidos a partir da década de 80 não vivenciaram as mesmas experiências em relação aos jovens de países europeus, estadunidenses e japoneses, por exemplo. O estágio atrasado de desenvolvimento econômico do país fez com que o acesso amplo à internet, tão característico como formador de pensamento de indivíduos da Geração Y, chegasse ao Brasil com retardo de alguns anos. Sendo assim, é possível que não haja uma transposição vertical entre as faixas geracionais entre países considerados desenvolvidos economicamente e o Brasil (VELOSO, 2012). Se isso for verdade, é possível que em alguns anos a relação discutida neste parágrafo venha a se confirmar também no contexto brasileiro.

De forma semelhante, um menor tempo de carreira não foi condicionante para o indivíduo brasileiro preferir a RPD. Esse resultado diverge do encontrado por Lee et al. (2011), em pesquisa realizada no Japão. Ainda na discussão das características individuais, observou-se também que o fato de o indivíduo ser competitivo no ambiente organizacional não traduziu sua preferência pela RPD. Apesar de estudos anteriores abordarem que o fator de competitividade do indivíduo é entendido como premissa ao modelo de RPD - na qual o colaborador entende ser mais justo

esse modelo de remuneração devido ao seu esforço (CHIEN et al., 2010; LEE et al., 2011) -, nesta pesquisa, foi revelada uma lógica distinta. Isso possivelmente se explica pelo fato de a cultura brasileira possuir características coletivistas e com alta necessidade de evitar incertezas, e tal fato tende a fazer com que o brasileiro mantenha a opção por modelos tradicionais (CHU e WOOD JR., 2008).

Outro fator a ser considerado para explicar os resultados não esperados de ausência de relação entre tempo de carreira e competitividade com a preferência por RPD é a qualidade percebida dos critérios que levam à alocação variável de remuneração.

Caso a RPD tenha sido implementada na organização de forma arbitrária ou que seja interpretada como injusta, isso pode levar o empregado a desqualificar esse modelo de remuneração por não identificar a meritocracia de forma justa em sua aplicabilidade (BALASSIANO e SALLES, 2012). Em outras palavras, indivíduos competitivos podem deixar de ter um estímulo à RPD, quando os critérios para a mesma não forem interpretados como justos.

Por sua vez, o comprometimento organizacional afetivo não se relacionou com a preferência pela RPD no Brasil. Apesar de pesquisas anteriores sugerirem uma associação entre o comprometimento afetivo e o desempenho individual (REGO et al., 2004; CANÇADO et al., 2006; RODRIGUES, 2006; MARTINS e VERIANO, 2004), na revisão da literatura realizada neste estudo foi apontado que há pouca investigação empírica a respeito da relação entre o comprometimento afetivo e a preferência pela remuneração por desempenho. Como é possível que nem sempre as pessoas com um melhor desempenho prefiram ser remuneradas com base no desempenho (especialmente pelas razões já apresentadas de desconfiança quanto à qualidade da avaliação de desempenho que sustenta a remuneração variável), a ausência de

relação entre as variáveis citadas neste parágrafo pode não ser tão surpreendente. Pode-se sugerir também que o empregado comprometido afetivamente esteja disposto a seguir as preferências e as práticas adotadas pela organização, com menos intervenção de seus próprios interesses (CANÇADO et al., 2006; REGO et al., 2004; MEYER e ALLEN, 1991; COOK e WALL, 1980).

Não obstante, na análise no comprometimento ocupacional, foram obtidos resultados que coadunam com a hipótese elaborada a partir de estudos anteriores e identificou-se neste estudo uma relação positiva e significativa entre o comprometimento ocupacional e a preferência por RPD. É razoável sugerir que indivíduos que se destacam pela característica do seu esforço ocupacional prefiram um modelo de remuneração que premie o alcance de resultados em vez do modelo tradicional de remuneração (LEE et al., 2011; LEE et al., 2000), pois seu desempenho tende a ser superior.

O estudo também revelou que a preferência por remuneração por desempenho não apresentou relação com os comportamentos de cidadania organizacional, quando se esperava que tais variáveis apresentassem uma relação negativa. É possível que o caráter inclusivo e informal do trabalho no Brasil produza comportamentos de cooperação não genuínos de aparente cidadania em indivíduos inclinados a adotar uma lógica mais pautada na reciprocidade do que na colaboração caracterizadora da cidadania organizacional. Assim, apesar de não apresentar uma tendência a adotar colaborativos que ultrapassem as fronteiras da contribuição formalmente esperada, um indivíduo pode sentir a necessidade de adotar certos comportamentos os quais, ainda que não sejam recompensados monetariamente, recebem um apreço social relevante (PRATES e BARROS, 1997).

Em suma, este estudo revelou que as características que tipicamente caracterizam antecedentes e consequente da preferência por RPD na literatura internacional não se apresentaram, de forma geral, relevantes no contexto brasileiro. A única exceção se refere à relação encontrada entre comprometimento ocupacional e a preferência por RPD. Esses resultados sugerem a necessidade de melhor compreender as características das relações de trabalho no Brasil no tocante à remuneração variável. Nesta discussão, foram apontados a má qualidade na definição dos parâmetros e na execução da Avaliação de Desempenho e o alto grau de pressão social por comportamentos comumente aceitos como fatores que podem ter influenciado na obtenção de resultados nesta pesquisa, distintos daqueles que têm sido obtidos em outros países (KOHN, 1993; STOREY e SISSON, 2005; MORRIS, HASSARD e MCCANN 2006; CADSBY et al., 2007; CHIEN et al., 2010; LEE et al., 2011; CHANG, 2011; FRICK, 2013; GERHART e FANG, 2014). Assim, este estudo sugere que se faz necessário refletir sobre até que ponto pode ser perigoso e falacioso replicar para o contexto brasileiro lógicas sobre incentivos e esforços que foram derivadas em países com outros perfis culturais e em outros estágios no desenvolvimento da técnica de remuneração.

## **Capítulo 6**

### **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente estudo foi analisar antecedentes e consequente da preferência pela remuneração por desempenho no Brasil. Para isso, foram testadas seis hipóteses a respeito da relação dos constructos pertinentes aos antecedentes e consequente à preferência pela RPD. Os resultados fornecem suporte para gestão no que tange ao planejamento do sistema de remuneração nas organizações e ênfase ao constructo comprometimento ocupacional, no qual foi identificada uma relação positiva significativa à preferência pela RPD. Como o tema remuneração por desempenho é recente na maioria das organizações brasileiras (CANÇADO et al., 2006; MARTINS e VERIANO, 2004; RODRIGUES, 2006), sugerem-se maiores detalhamentos em pesquisas futuras que poderão elucidar questionamentos identificados na discussão dos resultados desta pesquisa na literatura sobre o tema.

#### **Limitações e sugestões para futuras pesquisas**

Esta pesquisa apresentou uma série de limitações. Primeiro, nela os respondentes foram representados por diversas organizações em cidades brasileiras, cada respondente com perspectiva e cultura organizacional distinta, sendo este um possível limitador para uma pesquisa com caráter mais homogeneizador na composição da amostra. Portanto, sugere-se a realização de uma pesquisa futura em apenas uma organização com prática sedimentada em modelos de remuneração por desempenho. Desta forma, seriam controladas variáveis como a qualidade do sistema de avaliação e o grau de pressão pela conformidade, apontados na discussão como

fatores que podem moderar ou mediar as relações da preferência por RPD e seus antecedentes.

Segundo, o estudo avaliou apenas a relação direta entre os antecedentes e a preferência pela RPD. É possível que o poder de explicação do modelo aumente caso sejam incluídas variáveis moderadoras e mediadoras que se refiram à qualidade percebida do sistema de avaliação de desempenho que sustenta a remuneração por desempenho. É possível as relações propostas serem mais fortes e significantes quando moderadas ou mediadas pela percepção de justiça no sistema de avaliação. Com isso, sugere-se também que tal modelo seja testado em futuras pesquisas. Outra abordagem possível para melhor explorar esses resultados seria realizar uma pesquisa qualitativa na qual se investigariam os motivos que podem conduzir à preferência pela RPD nos indivíduos brasileiros e as razões pelas quais algumas das relações propostas nesta pesquisa não foram confirmadas.

Terceiro, a hipótese de relação entre idade e preferência por remuneração por desempenho teve como limitação o fato de que a amostra, devido ao *gap* geracional existente entre o Brasil e os países onde as teorias de gerações foram criadas (VELOSO, 2012), apresentou poucos indivíduos que seriam caracterizados por comportamentos típicos da geração Y. Sugere-se repetir o teste da relação entre as referidas variáveis em alguns anos (ou replicá-la imediatamente com um número maior de indivíduos mais jovens), na expectativa de aumentar o número de participantes pertencentes à Geração Y.

### **Sugestões para a prática**

Nos resultados dos dados coletados, obteve-se um percentual de 38% de respondentes desclassificados pelo fato de o colaborador não ter experiência ou ter

no máximo 1 ano de experiência com o modelo de RPD. Diante dessa amostra, sugere-se um trabalho mais próximo com os colaboradores para o fomento de modelos de RPD, os quais podem trazer benefícios aos colaboradores pela satisfação de melhores remunerações, consequentemente evidenciando o fator motivacional do colaborador, na busca por melhores resultados nas metas e no produto final conforme os objetivos organizacionais.

A relação encontrada entre comprometimento ocupacional e a preferência por remuneração por desempenho sugere que empresas com um alto número de empregados que apresentem um engajamento satisfatório com a sua ocupação poderiam realizar um esforço no sentido de implementar a remuneração variável. Esse modelo, de acordo com os resultados encontrados, tenderia a produzir um efeito positivo sobre esses funcionários, por haver indicativos de que eles preferem ser remunerados dessa forma.

Uma terceira recomendação prática se refere a aprimorar a qualidade da avaliação que sustenta a remuneração por desempenho. Embora não tenha sido testada nesta pesquisa a função moderadora e mediadora da percepção de qualidade da avaliação de desempenho, a revisão da literatura e a ausência de relação entre variáveis que costumam estar associadas em países em que as práticas de remuneração variável estão bem estabelecidas e são praticadas a contento sugerem que é possível não haver, no Brasil, uma percepção de justiça referente à maneira como é realizada a avaliação de desempenho. Em função disso, sugere-se que as empresas busquem avaliar os possíveis equívocos que têm sido praticados na execução de sua avaliação de desempenho, de forma a equilibrar seu sistema de incentivos, alinhando os interesses dos empregados mais competitivos aos seus próprios.

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 9, n.1, p. 268-286, 2012.

BRASIL- Consolidação das leis do trabalho (1943). **Consolidação das leis do trabalho, código de processo civil, constituição federal, legislação trabalhista e processual trabalhista, legislação previdenciária**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

CADSBY, Charles B.; FEI, Song; TAPON Francis. Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. **Academy Of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 387-405, 2007.

CALVO, Adriana. **Aspectos trabalhistas dos Programas de Remuneração**, 2003. Disponível em: <http://www.mundojuridico.adv.br>. Acesso em 28 jun. 2014

CANÇADO, Vera L.; DE MORAES, Lúcio Flávio R.; DA SILVA, Edson M. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da Empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2006.

CHANG, Eunmi. Motivational effects of pay for performance: a multilevel analysis of a Korean case. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 18, p. 3929–3948, 2011.

CHEN, Chih-Chung; HSU, Yao-Sheng; TUNG, Feng-Cheng; LEE, Ming Shing. The Influence Of Knowledge Workers On Occupational Commitment. **International Journal Of Organizational Innovation**, v.3, n.2, p.261-284, 2010.

CHIEN, Michael S.; LAWLER, John S.; UEN, Jin-Feng. Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence from the Taiwanese high-tech sector **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 12, p. 2234–2248, 2010.

CHIN, Wynne W. **The partial least squares approach for structural equation modeling**. In: MARCOULIDES, George A. Modern methods for business research. New York: Psychology Press, 1998.

CHU, Rebeca A.; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **RAP - Revista de Administração Pública** v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

CIFTCIOGLU, Aydem. Investigating Occupational Commitment and Turnover Intention Relationship with Burnout Syndrome. **Business & Economics Research Journal**, v.2, n. 3, p. 109-119, 2011.

COOK, John; WALL, Toby. New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 53, n. 1, p. 39–52, 1980.

ESS EDUNET. 2009. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/>>. Acesso em: 10 mai. 2014

FARRELL, C.; MORRIS, J., Still Searching for the Evidence? Evidence-based Policy, Performance Pay and Teachers. **Journal of Industrial Relations**, v. 51, n. 1, p.75–94, 2009.

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

FRICK, Bernd; GOETZEN, Ute; SIMMONS, Robert The hidden costs of high performance work practices: evidence from a large German steel company. **ILRR - Industrial and Labor Relations Review**, v. 66, n. 1, p. 198-224, 2013.

GEFEN, D.; STRAUB, D.W.; BOUDREAU, M. C. Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. **Communications AIS**, v. 4, p. 1-77, 2000.

GERHART, Barry; FANG, Meiyu. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. **Human Resource Management Review**, v.24, n.1, p. 41–52, 2014.

HAIR JR, Joseph; BLACK, William C.; BABIN, Barry B.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronaldo L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

JILPT-Japan Institute for Labour Policy and Training, Japanese Companies and Employment: Human Resource Management in Japanese Companies Today, **Labour Situation in Japan and Analysis**, Tokyo. Ch. 5, p. 104–134, 2009.

LEE, Hyun-Jung; IJIMA, Yuko; READE, Carol. Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 10, p. 2086–2109, 2011.

LEE, Kibeom; CARSWELL, Julie; ALLEN, Natalie. A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person- and Work-related Variables. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, n. 5, p799-811, 2000.

KIRMEYER, S.; BIGGERS, K. Environmental Demand and Demand Engendering Behavior: An Observational Analysis of the Type A Pattern. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 1, p. 997–1005, 1987.

KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KOHN, Alfie. Why Incentive Plans Cannot Work, **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 54-63, 1993.

KOTTER, John Paul. The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process. **California Management Review**, v. 15, n. 3, p. 91-99, 1973.

MARSDEN, D.; RICHARDSON, R. Performing for Pay? The Effects of Merit Pay on Motivation in a Public Service. **British Journal of Industrial Relations**, v. 32, n. 1, p. 243–262, 1994.

MARTINS, Sérgio S.; VERIANO, Carlos E. A Remuneração Flexível Como Componente da Gestão de Salários. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 44, ed. especial, p. 22-33, 2004.

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

MOHAMED, M. Sheik; ANISA, H. Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n. 3, p. 7-22, 2012.

MOWDAY, R; STEERS, R; PORTER, L. Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, **Industrial & Labor Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 300-301, 1985.

MORRIS, J.; HASSARD, J.; MCCANN, L., 'New Organizational Forms, Human Resource Management and Structural Convergence? A Study of Japanese Organizations,' **Organization Studies**, v. 27, n. 10, p. 1485-1511, 2006.

NUNNALLY, J. C. (1978). **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill Inc, 1978.

ORGAN, D. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

PARRY, E; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: a Review of Theory and Evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n.1 , p. 79-96, 2011.

PILATI, Ronaldo; PORTO, Juliana B.; SILVINO, Alexandre M. D. Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação? **RAE eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.

PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R.; BOULIAN, P. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 1, p. 603–609, 1974.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure de. O Estilo Brasileiro de administrar. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, P. Miguel. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

PUDELKO, M., **Japanese Human Resource Management: From Being a Miracle to Needing One?** in Japanese Management: In Search of a New Balance between Continuity and Change, eds. R. Haak and M. Pudelko, New York: Palgrave Macmillan, 2005.

RASHEED, Anwar; JEHANZEB, Khawaja; RASHEED, Mazen F. An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: Case of Saudi Arabia. **International Journal of Psychological Studies**; v. 5, n. 1, p. 128-138, 2013.

RINGLE, C.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0**, 2005. Disponível em: <http://www.smartpls.de>. Acesso em: 15 abr. 2014.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

RODRIGUES, Júnia M. Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 46, ed. especial, p. 23-34, 2006.

STOREY, J.; SISSON, K. **Performance-Related Pay** in Strategic Human Resource Management: Theory and Practice, eds. G. Salaman, J. Storey and J. Billsberry, 2. Ed. London: Sage 2005.

VELOSO, Elza. É Possível Negar a Existência da Geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 1745-747, 2012.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de O.; NAKAHARA, Julio M. **Remuneração Variável**: quando os resultados falam mais alto. 1. ed. São Paulo: Makron Books 1999.

YE, Junhui. The Impact of Organizational Values on Organizational Citizenship Behaviors. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 5, p. 35-46, 2012.

# APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

## Pesquisa - Remuneração por Desempenho

As questões apresentadas a seguir buscam coletar informações para a composição de uma dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas pela FUCAPE Business School.

É importante esclarecer que a pesquisa não solicita a identificação dos respondentes e a sua opinião será integralmente respeitada. As informações serão utilizadas única e exclusivamente para análise e realização da pesquisa acadêmica.

Desde já agradeço.

**Gênero:**     Masculino     Feminino

**Informe sua idade:**  anos

**Informe o tempo total de exercício da profissão:**  anos

**Qual é o nível hierárquico que você ocupa atualmente?**

- Direção
- Gerência
- Supervisão/Coordenação
- Analista/Administrativo/Operacional
- Outro (especifique)

**Há quanto tempo você tem trabalhado sob o sistema de Remuneração por Desempenho (sistema que remunera o empregado por atividade ou resultados alcançados)?**

- Até 1 ano.
- Entre 1 e 5 anos.
- Entre 5 e 10 anos.
- Há mais de 10 anos.
- Eu não tive a experiência de trabalhar com o modelo de remuneração por desempenho.

Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa que melhor reflete seu grau de concordância ou discordância.

**O sistema de remuneração por desempenho levou você a:**

**melhorar a qualidade do seu trabalho.**

discordo totalmente     discordo     discordo parcialmente     indiferente     concordo parcialmente     concordo     concordo totalmente

**aumentar a quantidade do seu trabalho.**

discordo totalmente     discordo     discordo parcialmente     indiferente     concordo parcialmente     concordo     concordo totalmente

**mostrar mais iniciativa.**

discordo totalmente     discordo     discordo parcialmente     indiferente     concordo parcialmente     concordo     concordo totalmente

**ser mais eficaz em lidar com o público.**

discordo totalmente     discordo     discordo parcialmente     indiferente     concordo parcialmente     concordo     concordo totalmente

**trabalhar além das exigências do cargo.**

discordo totalmente     discordo     discordo parcialmente     indiferente     concordo parcialmente     concordo     concordo totalmente

**melhorar a sua sensibilidade para com os colegas de trabalho.**

discordo totalmente     discordo     discordo parcialmente     indiferente     concordo parcialmente     concordo     concordo totalmente

**se esforçar mais.**

discordo totalmente     discordo     discordo parcialmente     indiferente     concordo parcialmente     concordo     concordo totalmente

**refletir na sua contribuição para o trabalho de forma mais justa..**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

Assinale a alternativa que melhor reflete seu grau de concordância ou discordância com as afirmativas a seguir.

**Eu quero ser melhor do que outras pessoas.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu quero estar em primeiro lugar no geral.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu odeio perder em qualquer competição.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu me sinto parte da empresa na qual trabalho.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu me coloco à disposição para ajudar a empresa.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**No meu trabalho, eu gosto de sentir que eu estou fazendo um esforço não só para mim, mas também para a empresa.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu tenho orgulho de dizer às pessoas que eu trabalho nesta empresa.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu falo bastante para os meus amigos sobre meu trabalho atual.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu acho que meu trabalho atual possibilita uma carreira gratificante.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu tenho orgulho de falar às pessoas sobre meu emprego atual.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Caso um colega de trabalho esteja muito ocupado, eu ajudo na atividade dele.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu costumo ajudar minha chefia imediata fazendo coisas que não são realmente parte do meu trabalho.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Muitas vezes faço coisas fora das minhas atribuições para o bem dos clientes.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Se um colega de trabalho tem dificuldade, em muitas vezes eu ajudo.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

**Eu costumo dar sugestões para minha equipe sobre como melhorar a satisfação dos clientes.**

discordo totalmente  discordo  discordo parcialmente  indiferente  concordo parcialmente  concordo  concordo totalmente

## ANEXO A – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

Resultados da análise fatorial das variáveis do estudo de Lee et al.(2011).

### *Factor analysis results of the study variables*

	1	2	3	4	5
<b>RP preference</b>					
The payment system which...					
gives sustained high performance is	0.83	0.04	-0.07	0.14	0.09
leads me to work harder is	0.81	0.18	-0.17	0.17	0.06
makes me concentrate more on the job is	0.80	0.03	0.04	0.13	0.13
reflects my contribution to work more fairly is	0.79	0.04	0.16	0.13	0.14
is fundamentally more fair is	0.79	-0.00	0.09	-0.09	0.22
I prefer is	0.78	0.18	-0.14	0.10	0.02
increases my job performance more is	0.77	-0.01	-0.03	0.15	0.05
accurately reflects employees' performance is	0.77	0.03	0.11	-0.09	0.15
<b>OCB</b>					
If a co-worker is very busy I often pitch in and help	-0.03	0.83	-0.11	0.21	0.12
I often help my immediate superior by doing things that are not really part of my job.	-0.01	0.77	-0.05	0.07	0.11
I often go out of my way for the sake of clients.	0.17	0.72	0.25	-0.12	0.08
If a co-worker has trouble I often help them.	0.10	0.68	0.15	0.35	0.04
I often make suggestions in my team about how to improve clients' satisfaction.	0.09	0.68	0.17	0.33	0.25
I often volunteer for things that are not required as part of my job.	0.15	0.58	0.40	-0.07	-0.03
<b>Organizational commitment</b>					
I feel myself to be a part of this company.	-0.06	-0.09	0.79	0.09	0.13
I am willing to put myself out to help the company.	-0.02	0.26	0.77	0.10	0.11
In my work I like to feel I am making an effort not just for myself but also for this company.	-0.01	0.24	0.75	0.30	0.12
I am proud to be able to tell people that I work for this company.	0.01	0.06	0.66	0.45	-0.01
<b>Occupational commitment</b>					
I speak highly of my current profession to my friends.	0.18	0.23	0.24	0.79	0.23
I think the current job is a rewarding career.	0.14	0.15	0.25	0.78	0.28
I am proud to tell others that I am part of the current profession.	0.22	0.15	0.23	0.77	0.26
<b>Competitiveness</b>					
I want to be better than others.	0.22	0.19	0.09	0.17	0.84
I want to be in the top-class in general.	0.23	0.21	0.20	0.19	0.81
I hate losing in any competition.	0.18	0.05	0.06	0.23	0.72
Eigenvalue	7.59	4.11	2.20	1.55	1.15
% variance explained	31.62	17.12	9.14	6.45	4.79
Total % variance explained $\frac{1}{4}$ 69.13 KMO					
sampling adequacy $\frac{1}{4}$ .84					

Note: Figures factor loadings.