

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

PAULO FERRARE RAMOS

**A FUNÇÃO GRATIFICADA INFLUENCIA O COMPROMETIMENTO, A
SATISFAÇÃO E O DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO?**

**VITÓRIA
2017**

PAULO FERRARE RAMOS

**A FUNÇÃO GRATIFICADA INFLUENCIA O COMPROMETIMENTO, A
SATISFAÇÃO E O DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO?**

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

Orientador: Prof. Drº Aridelmo José C. Teixeira

**VITÓRIA
2017**

PAULO FERRARE RAMOS

A FUNÇÃO GRATIFICADA INFLUENCIA O COMPROMETIMENTO, A SATISFAÇÃO E O DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas 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, nível acadêmico, na área de concentração Marketing.

Aprovado em 08 de março de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.: **ARIDELMO JOSÉ CAMPANHARO TEIXEIRA**
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr.: **SERGIO AUGUSTO PERERIRA BASTOS**
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr.: **BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO**
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e pela oportunidade de concretizar esse projeto.

Ao Instituto Federal do Espírito Santo pela oportunidade de capacitação em uma instituição renomada.

A FUCAPE por oferecer um elevado padrão de ensino.

A minha família pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Aos colegas de trabalho e aos amigos do mestrado, pela compreensão, companheirismo, ajuda e apoio nesse período.

Ao meu orientador pela dedicação, incentivo, paciência e profissionalismo que foram essenciais para finalização desse trabalho .

“O indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quando alcança o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente consegue o máximo rendimento”.

(Frederick W. Taylor)

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar a relação da função gratificada no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e no desempenho dos servidores em uma instituição pública de ensino. A pesquisa foi aplicada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES). Foi utilizada a técnica de survey eletrônico, na qual foram coletadas 540 respostas. No questionário foram utilizadas escalas validadas para mensurar o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. A análise dos dados foi realizada por meio dos softwares Eviews e o SPSS, utilizando-se como método de estimação o modelo de regressão *probit*. Os resultados evidenciaram que a função gratificada tem um impacto positivo no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e no desempenho no trabalho dos servidores do IFES. Como contribuição gerencial, este estudo possibilita que gestores públicos analisem os efeitos positivos do pagamento da função gratificada no comportamento do servidor público.

Palavras-chave: função gratificada, servidor público, desempenho no trabalho.

ABSTRACT

The objective of this study is to verify the relationship of the public service bonuses for management duties in the organizational commitment, work satisfaction and in public servants' performance in a public education institution. The research was applied at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Espírito Santo (IFES). We used the electronic survey technique, in which 540 responses were collected. We used validated scales in the questionnaire to measure the organizational commitment, work satisfaction and work performance. The data analysis was performed using Eviews and the SPSS software, by using the *probit* regression model as an estimation method. The results show that the public service bonuses for management duties has a positive impact on the organizational commitment, work satisfaction and the work performance of public servants at IFES. As a managerial contribution, this study allows public managers to analyze the positive effects of the public role service payment on the behavior of the public servant.

Keywords: Public service bonuses for management duties, public servant, work performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos da pesquisa.....	34
Tabela 2 - Comparação entre médias de amostras independentes	35
Tabela 3 - Teste T de Student	36
Tabela 4 - Regressão da variável comprometimento	37
Tabela 5 - Regressão da variável satisfação	39
Tabela 6 - Regressão da variável desempenho	41

SUMÁRIO

Capítulo 1	9
1 INTRODUÇÃO	9
Capítulo 2	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 FUNÇÃO GRATIFICADA	13
2.2 TEORIA DA TROCA SOCIAL	14
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	20
2.5 DESEMPENHO NO TRABALHO	23
2.6 RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS, COMPROMETIMENTO, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO	25
Capítulo 3	27
3. METODOLOGIA	27
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	28
3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	28
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	30
Capítulo 4	33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	33
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	35
4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO	37
Capítulo 5	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
Referências	47
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	55

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Um grande número de estudos tem verificado que o sistema de recompensas extrínsecas é uma ferramenta poderosa para melhorar os comportamentos dos funcionários que conduzem à melhoria do desempenho (ADEBISI; OLADIPO, 2015) e ainda tem um impacto significativo na vida do trabalhador (ALI; EDWIN; TIRIMBA, 2015).

Os sistemas de recompensas extrínsecas coexistem tanto nas empresas privadas quanto no setor público. No entanto, o desenvolvimento de um mecanismo de recompensas adequado para o bom desempenho no serviço público é uma tarefa desafiadora, visto que não há liberdade como no setor privado para introduzir bônus ou oferecer pacotes de recompensas (ADEBISI; OLADIPO, 2015).

Como forma de enfrentar esse desafio, desde a década de 1970, os governos de diversos países têm implementado reformas destinadas a aumentar a produtividade dos servidores públicos (BELLE; CANTARELLI, 2015). Cerca de dois terços dos países integrantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) introduziram incentivos financeiros que visam melhorar a motivação e o desempenho dos servidores públicos (LAH; PERRY, 2008; WEIBEL; ROST; OSTERLOH, 2009).

Nesse mesmo sentido, a Administração Pública brasileira instituiu a função gratificada. A função gratificada se refere a funções públicas cujo detentor tem um vínculo transitório com o Poder Público, sendo funções reservadas às atribuições de direção, chefia e assessoramento, sendo caracterizadas pelo fator confiança

(BORGES, 2012) e são exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo (BRASIL, 1988). Em termos práticos a função gratificada é uma remuneração paga ao servidor que ocupa um cargo de chefia de um determinado departamento de um Órgão Público.

Estudos anteriores analisaram os benefícios de recompensas extrínsecas que afetam positivamente o comportamento dos colaboradores, como o comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho, pois estes constructos têm se destacado nas pesquisas sobre Gestão de Recursos Humanos nos últimos anos (DHAMMIKA; AHMAD; SAM, 2012).

Os resultados dessas pesquisas em organizações privadas evidenciaram diversos benefícios, a saber: as recompensas extrínsecas influenciam significativamente o comprometimento organizacional (CHEW; CHAN, 2008; WENG et al., 2010; NEWMAN; SHEIKH, 2012; MIAO et al., 2013); o recebimento de recompensas extrínsecas afeta positivamente a satisfação do colaborador (LANGE; PACHECO; SHROTRYIA, 2010; FARRINGTON; VENTER; SHARP, 2014); as recompensas intrínsecas impactam positivamente o desempenho individual (ALI; EDWIN; TIRIMBA, 2015; AFTBA; IDRESS, 2012). Além disso, as recompensas extrínsecas são eficazes; melhoram a quantidade e a qualidade do desempenho no trabalho; ainda não corroem a motivação intrínseca (SHAW; GUPTA, 2015).

Entretanto, há estudos demonstrando que recompensas extrínsecas têm efeitos inconsistentes em instituições públicas (INGRAHAM, 1993; KELLOUGH; LU, 1993; LAH; PERRY, 2008; PERRY; ENGBERS; JUN, 2009).

Weibel, Rost e Osterloh (2009) conduziram uma meta análise com 46 estudos empíricos e analisaram os custos e os benefícios da remuneração por desempenho no setor público. Entre seus achados destaca-se que o pagamento de recompensas

tem um alto custo envolvido; prejudica o desempenho; enfraquece a motivação intrínseca e afeta negativamente os esforços dos servidores públicos.

Nesse mesmo sentido, Adebisi e Oladipo (2015) elencaram diversos desafios enfrentados pela Gestão Pública na implementação de recompensas organizacionais, a saber: o volume de trabalho realizado não tem nenhum efeito direto sobre a remuneração do pessoal; o trabalho não é dividido igualmente entre os servidores, isso faz com que os esforços dos empregados que trabalham muito não sejam proporcionais à compensação financeira que recebem e pode levar ao desânimo. Como resultado esses indivíduos podem não estar interessados em colocar o seu melhor para atingir a alta produtividade, uma vez que o salário dos trabalhadores do mesmo nível será o mesmo, sem refletir o nível de desempenho real empregado por funcionários individualmente (WEIBEL; ROST; OSTERLOH, 2009; ADEBISI; OLADIPO, 2015).

Apesar das contribuições dos estudos anteriores, os resultados divergentes apontam na direção da necessidade de melhor compreender a relação de recompensas extrínsecas com o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho. Belle e Cantarelli (2015) observaram que a falta de pesquisas experimentais sobre o efeito de recompensas extrínsecas em servidores públicos até agora tem impedido inferências causais rigorosas.

No intuito de preencher essa lacuna na literatura é proposto o seguinte problema de pesquisa: **A função gratificada influencia o comprometimento organizacional, a satisfação e o desempenho dos servidores em uma instituição pública de ensino?**

Alinhado à questão de pesquisa, o objetivo deste estudo é de verificar a relação da função gratificada no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e no desempenho dos servidores que atuam em uma instituição pública de ensino.

Este trabalho pretende contribuir com a literatura de Gestão de Recursos Humanos no sentido de verificar se o pagamento da função gratificada é uma política de incentivo economicamente eficaz no setor público. Como contribuição gerencial, este estudo pretende auxiliar aos gestores públicos a analisar os efeitos do pagamento da função gratificada no comportamento do servidor público.

Esta dissertação se divide em quatro partes. Inicia-se com a fundamentação teórica, onde são mostrados os principais conceitos sobre a função gratificada, a Teoria da Troca Social, o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. Logo após, o resultado da análise dos dados são expostos e discutidos. O trabalho finaliza com as apresentações das considerações finais nas quais são apontadas as limitações da pesquisa e das sugestões para estudos futuros.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNÇÃO GRATIFICADA

As organizações privadas se diferem das instituições públicas tratando-se de recompensas pagas aos ocupantes de cargos de chefia. Nas organizações privadas os incentivos financeiros estão atrelados ao cargo e são permanentes durante todo o contrato de trabalho e nos casos de cargo de confiança a maior remuneração passa a ser irredutível (BRASIL, 1943; MAGALHÃES, 2009). Ao passo que nas instituições públicas os cargos de chefia têm caráter temporário (BORGES, 2012), pois o servidor pode ser exonerado desse cargo mediante decisão da autoridade competente (BRASIL, 1988).

Cammarosano (2006, p.30), argumenta que,

Os agentes públicos ocupantes de funções de confiança possuem vínculo transitório com a Administração Pública, seja no exercício de função de assessoramento, que é a de prestar auxílio e assistência a agentes públicos mais graduados, detentores de competências decisórias, seja no de direção ou chefia, cujas atribuições se ligam à condução de atividades com capacidade decisória, devendo ficar demonstrado, para que se comprove sua necessidade, que, sem as referidas funções de confiança, a autoridade superior não teria condição de atuar com a eficiência desejada.

Assim, na prática administrativa, as funções de confiança são de livre escolha e nomeação do órgão nomeante, a semelhança do método já existente em outras épocas históricas, o que faz depender o êxito do preenchimento, mais das qualidades do nomeante, que deve ser condizente com o interesse público, para que não haja desvios e afronta aos princípios constitucionais (BORGES, 2012).

Apesar da liberdade que os gestores públicos têm na nomeação dos cargos de confiança, o princípio da meritocracia durante o processo de escolha dos ocupantes

dos cargos de função gratificada deve ser observado. Schulze (2011) defende que a nomeação do cargo de confiança exige critérios objetivos, especialmente os de meritocracia. A falta de critérios objetivos pode implicar no provimento incondicionado de violações à ordem jurídica e ao princípio da eficiência ou ao da boa prestação do serviço público, tais como os abusos com a nomeação de pessoas despreparadas.

2.2 TEORIA DA TROCA SOCIAL

A relação entre empregado e empregador tem sido caracterizada na literatura como uma relação de troca social (NEWMAN; SHEIKH, 2012). A Teoria da Troca Social originalmente explica a motivação por trás das atitudes e os comportamentos trocados entre as pessoas (WHITENER, 2001). Durante o processo de interação entre indivíduos é possível perceber que estes são seletivos na relação com quem interagem e o motivo pelo qual interagem. Assim, esta seletividade demonstra a tendência dos indivíduos a buscar as interações mais satisfatórias e descartar as menos satisfatórias (MAZZA; FREITAS, 2007).

Homans (1958) argumenta que o lucro tende a ser maximizado por um indivíduo engajado em uma determinada troca. Porém não significa que este indivíduo sempre escolha as alternativas que lhe proporcionarão os melhores lucros materiais. As pessoas podem escolher uma alternativa que necessite de sacrifício material, porém que seja a que mais contribui para o alcance de um objetivo (BLAU, 1986).

Segundo Blau (1986), a troca social requer uma transação bidirecional (algo é dado e algo é recebido). Desta forma, os resultados são consequências da combinação dos esforços das partes envolvidas. Os resultados de uma interação são compreendidos como os benefícios que alguém obtém em um relacionamento bem como os custos que este incorre. Ainda de acordo com Blau (1986) a teoria da troca

social pode refletir qualquer comportamento orientado para objetivos mediados socialmente.

Dessa forma, quando um empregador demonstra vontade de proporcionar um ambiente de trabalho saudável, um senso de obrigação pode emergir entre os colaboradores, aumentando assim os resultados desejáveis tanto pelo empregador como pelo colaborador. O senso de obrigação pode ser representado, por exemplo, por esforço extra no trabalho que pode reduzir resultados indesejáveis, por exemplo, a intenção de sair da organização (PAILLÉ; GRIMA; DUFOUR, 2015).

Os teóricos que fundamentaram a Teoria da Troca Social concordam que trocas sociais envolvem uma série de interações ao longo do tempo que geram obrigações de reciprocidade e que as interações são usualmente vistas como interdependentes e contingentes à ação de outra pessoa (MAZZA; FREITAS, 2007).

A Teoria da Troca Social têm sido utilizadas para explicar diferentes comportamentos dos indivíduos no ambiente laboral, como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Porém, raramente essa teoria tem sido aplicada em pesquisas sobre gestão de recursos humanos na administração pública (PAILLÉ; GRIMA; DUFOUR, 2015).

Kehoe e Wright (2013) utilizaram a Teoria da Troca Social para explicar a relação entre comprometimento e desempenho no trabalho. A Teoria da Troca Social quando utilizada implica que indivíduos são atraídos para participar e investir em relacionamentos gratificantes e, conseqüentemente, se sentem obrigados a devolver em troca benefícios em favor da organização.

A pesquisa de Huang et al. (2016) utilizou a Teoria da Troca Social para compreender as relações entre o clima de segurança, a satisfação no trabalho, o

engajamento e o *turnover*. Para esses autores, a percepção do clima de segurança está vinculada a um nível maior de satisfação dos trabalhadores, porque os sinais de um clima de segurança positivo para os empregados indica que a organização se preocupa com eles e, portanto, os funcionários estão mais satisfeitos com seus empregos quando suas necessidades de segurança estão satisfeitas. Os funcionários que estão mais satisfeitos com seus empregos são mais propensos a "pagar" a organização oferecendo um maior nível de engajamento e ainda reduzindo a taxa de *turnover*.

Já Chang e Chen (2011) constaram que sistemas de recursos humanos de alto desempenho influenciam as atitudes dos trabalhadores e conseqüentemente geram um melhor desempenho dos colaboradores. Com base na Teoria da Troca Social, esses autores concluíram que existe uma associação entre sistemas de recursos humanos de alto desempenho e o desempenho individual no trabalho.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é um conceito que há tempos tem sido abordado na pesquisa em administração. A revisão dos conceitos de comprometimento utilizados na pesquisa organizacional indica que muitos pesquisadores formulam a sua própria definição e sua própria escala de mensuração, ao invés de contar com uma abordagem já existente. Morrow (1983), já em 1983, apontava para mais de 25 definições e medidas sobre o comprometimento organizacional.

Com efeito, ao longo dos anos, teóricos e pesquisadores tem definido e operacionalizado o comprometimento de diferentes maneiras. Esse fator tem

dificultado a sintetização dos resultados acumulados na pesquisa sobre o comprometimento (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Para Becker (1960) o indivíduo não tem um vínculo afetivo com o comprometimento, ele apenas se torna comprometido com a organização, pois os custos com outro tipo de comportamento são muito elevados. Buchanan (1974, p.533) define comprometimento como “vínculo afetivo com os objetivos e valores, e à organização para seu próprio bem, para além do seu valor puramente instrumental”.

De acordo com Mowday, Steers e Porter (1979, p.226) comprometimento é “a força relativa da identificação de um indivíduo e envolvimento em uma organização específica”. Farrell e Rusbult (1981, p. 79) sugerem que comprometimento está “relacionado com a probabilidade de que um funcionário deixará seu trabalho e envolve sentimentos de apego psicológico, independente do afeto”. Para Wiener (1982, p.421) comprometimento é “a totalidade de pressões normativas internalizadas para atuar de uma forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais”.

Devido à diversidade de concepções encontradas na literatura, o comprometimento organizacional pode ser tratado em função dos focos e das naturezas do vínculo (CAVALCANTI; COSTA, 2009). Uma das abordagens mais aceitas e difundidas refere-se ao modelo tridimensional, proposto pelos pesquisadores John P. Meyer e Natalie J. Allen.

Neste modelo, Meyer e Allen (1991) consideram o comprometimento sob três perspectivas: afetiva, instrumental e normativa. O Comprometimento Afetivo (CA) refere-se ao apego emocional do empregado na identificação e envolvimento com a organização. Funcionários que apresentam este tipo de comprometimento continuam trabalhando porque querem fazê-lo (MEYER; ALLEN, 1991). Nesta perspectiva o CA representa um vínculo muito forte entre o indivíduo e a organização, pois nutre os

funcionários com sentimentos de aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores organizacionais (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

O CA diz respeito à natureza afetiva ou atitudinal do processo de identificação do colaborador com os objetivos e valores organizacionais. Cabe ressaltar que o nível de CA tende a aumentar com a idade, com o nível de complexidade e o escopo do trabalho e ainda está relacionado com maior contribuição do funcionário em prol da organização (OLIVEIRA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 1999). Para Carvalho et al. (2011), o CA é a dimensão que melhor define o conceito de comprometimento, pois se trata de uma ligação ativa relacionada a ações favoráveis a empresa, como por exemplo, empenho extra, permanência na organização e sacrifício. O CA desenvolve-se quando o envolvimento com a ocupação demonstra ser uma experiência gratificante (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Já o Comprometimento Instrumental (CI) (na literatura também é denominado como comprometimento de “continuação” ou “calculativo”) refere-se a uma consciência de todos os custos associados em abandonar a organização. Neste tipo de comprometimento, o empregado permanece trabalhando por uma questão de necessidade (MEYER; ALLEN, 1991).

Esta dimensão do comprometimento está fundamentada no estudo teórico de Becker (1960), em que o autor descreveu a teoria de “*Side Bets*” ou custos embutidos. Segundo o mesmo autor essa teoria significa uma troca, na qual o empregado permanece na organização devido aos investimentos (domínio de habilidades, experiência, contribuição com fundos de pensão, tempo, esforço) que foram acumulados durante os anos de trabalho naquela organização. Esse modelo assegura a permanência do funcionário enquanto o mesmo estiver percebendo benefícios favoráveis. No entanto, se o colaborador perceber que os investimentos realizados

por ele sejam superiores ao retorno obtido em troca, ele provavelmente irá abandonar a empresa (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Por fim, o Comprometimento Normativo (CN) reflete um sentimento de obrigação em permanecer na empresa. Funcionários que apresentam este tipo de comprometimento se sentem no dever de continuar na organização na qual trabalham (MEYER; ALLEN, 1991). O CN procura desenvolver o plano organizacional por meio da análise da cultura e o plano individual por intermédio dos processos motivacionais. Assume-se a premissa que o indivíduo comporta-se conforme um conjunto de pressões normativas. Assim, o comprometimento torna-se um vínculo do trabalhador com os interesses da organização, determinado por essas pressões normativas (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA; 2000).

O CN desenvolve-se como resultado da internalização de pressões normativas no intuito de prosseguir um curso de ação e no recebimento de benefícios que gera um sentimento de obrigação em retribuir (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Características em comum são encontradas em indivíduos que apresentam CN. Simon e Coltre (2012) apontam alguns indicadores de CN, a saber: o indivíduo se sente obrigado a permanecer naquela empresa; o fato de não aceitar sair da organização mesmo sendo vantajoso para ele; o sentimento de culpa na hipótese de abandonar a organização; a lealdade incondicional perante a empresa; a obrigação moral com os outros colaboradores; e ainda o sentimento de dever muito a organização.

O comprometimento organizacional é um tema amplamente investigado na literatura e tem recebido considerável atenção por acadêmicos e gestores (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, NAMBU DIRI, 2012). Observa-se um intenso crescimento de pesquisas sobre o assunto a partir da década de 1970 e também nas décadas

subsequentes (BOTELHO; PAIVA, 2011). Esse interesse pelo comprometimento organizacional está associado às constantes transformações que as organizações vêm enfrentando em termos de processos produtivos e gerenciais em meio a ambientes econômicos instáveis e hostis aliados à globalização continuada dos mercados e avanço rápido da tecnologia (DIRANI; KUCHINKE, 2011). Todas estas transformações interferiram de modo significativo no ambiente de trabalho, gerando novas demandas, comportamentos, expectativas e atitudes por parte dos colaboradores (BOTELHO; PAIVA, 2011).

As mudanças ocorridas no ambiente de trabalho exigem que as empresas busquem novas estratégias para manter a força de trabalho empenhada. Uma das preocupações latentes das organizações é selecionar e manter no seu quadro funcional, indivíduos competentes, comprometidos e, sobretudo, envolvidos com os problemas da empresa (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Existem evidências empíricas de que colaboradores comprometidos tornam-se um diferencial competitivo, estão mais interessados em contribuir com o sucesso da organização (PASSOS; MADUREIRA; ESTERES, 2013), tem maior interesse em permanecer na empresa e apresentam melhor desempenho do que funcionários descomprometidos (DIXIT; BHATI, 2012).

2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é a extensão da felicidade do trabalhador com o seu próprio trabalho. De uma maneira mais simplista, a satisfação no trabalho pode ser definida como um sentimento positivo para o seu trabalho (HSIAO; CHEN, 2012).

A satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o colaborador tem sobre as atividades que desempenha ou a realização de seus valores por meio dessas atividades (LOCKE, 1969). Porém, o mesmo autor ressalta em seu trabalho teórico que há diferenças entre valores e necessidades. As necessidades dizem respeito à sobrevivência e ao bem estar, sendo inerente e comum a todos os indivíduos. No entanto, os valores são características pessoais, pois vão ao encontro do que o indivíduo considera como benéfico (LOCKE, 1969).

A satisfação no trabalho é conceituada como uma resposta afetiva dos indivíduos que é refletida nas avaliações que os funcionários fazem de todos os aspectos do seu trabalho e da organização para a qual trabalham (SCHNAKE, 1983).

Segundo Weiss (2002), a satisfação no trabalho é uma atitude e não deve ser confundida como uma resposta afetiva, tendo em vista que as atitudes manifestam-se por meio de avaliações que se diferenciam dos afetos. A satisfação no trabalho também indica o grau em que o ambiente de trabalho (carreira, colegas de trabalho, supervisão, organização) atende às necessidades do colaborador (SCHNAKE, 1983; BAOTHAM; HONGKUNTOD; RATTANAJUN, 2010).

As práticas organizacionais relacionadas à promoção dos indivíduos baseadas em fundamentos teóricos neo-fordistas revelam que a satisfação no trabalho pode ser determinada por diversas variáveis como a política de remuneração, compensações, percepção de segurança, interação com a equipe, comportamento da supervisão, oportunidades para promoção, carreira, estabilidade, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho (TAMAYO, 2000; HANDEL, 2005).

Já os autores Glisson e Durick (1988) indicam que os principais fatores de influência sobre satisfação no trabalho são o próprio trabalhador (incluindo variáveis

demográficas, capacidade e traços de personalidade), o trabalho (características do trabalho, recompensas internas) e características organizacionais.

Há também uma linha de pensamento, denominada pós-fordistas ou pós-industriais na qual alegam que outras condições relacionadas ao trabalho, principalmente recompensa intrínsecas como, por exemplo, desafios constantes, autonomia no trabalho, cooperação entre equipes, adoção de práticas participativas são variáveis que promovem a satisfação no colaborador (HANDEL, 2005).

Porém, grande parte das teorias sobre satisfação no trabalho descreve que a satisfação depende da relação entre o que uma pessoa procura no seu trabalho e aquilo que efetivamente a organização lhes proporciona. Dessa maneira, quanto maior a incongruência entre o que o colaborador espera conseguir e o que ele de fato obtém, menor será sua satisfação no trabalho (TAMAYO, 2000; WRIGHT; KIM, 2004). A força de trabalho é um dos recursos mais importantes das companhias. Portanto, melhorar a satisfação dos colaboradores torna-se uma questão essencial para as organizações (HSIAO; CHEN, 2012).

A satisfação no trabalho tem despertado interesse devido a ser um assunto que afeta diretamente o colaborador e a organização (NAGAR, 2012; LOCKE, 1969), uma vez que as organizações desejam que seus colaboradores tenham satisfação durante a realização do trabalho (SHNAKE, 1983; OSHAGBEMI, 2003). Segundo George, Louw e Bademrst (2008) a satisfação no trabalho no âmbito do comportamento organizacional e psicologia organizacional pode ser considerada a área mais pesquisada. A satisfação no trabalho descreve os sentimentos, atitudes e preferências dos indivíduos em relação ao trabalho. No entanto, podem existir diversos fatores que afetam tais sentimentos e estes fatores variam entre os funcionários devido às diferenças individuais (CHEN, 2008).

2.5 DESEMPENHO NO TRABALHO

Na literatura encontram-se diversas definições de desempenho humano no trabalho. O significado de desempenho do trabalho no campo do comportamento organizacional mudou ao longo dos últimos 40 anos (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). No âmbito de estudos organizacionais, o desempenho no trabalho corresponde ao comportamento manifestado pelo colaborador no exercício de suas responsabilidades e atribuições (GROTE, 2003; STARBUCK, 2005). De acordo com Coelho Junior (2011), o desempenho refere-se ao empreendimento de esforços do trabalhador que estão direcionados à execução de comportamentos previamente planejados e esperados.

Na percepção de Grote (2003) o desempenho refere-se à qualidade e quantidade de trabalho produzido, assim como ao tempo e ao custo gastos durante sua execução. O desempenho pode ser definido como comportamentos que as pessoas reproduzem e que são relevantes para os objetivos da organização. Além disso, o desempenho é um constructo multidimensional, visto que não há um simples resultado, um determinado fator, ou qualquer outro elemento que possa ser apontado como desempenho de maneira isolada (CAMPBELL; MCHENRY; WISE, 1990).

O conceito de desempenho no trabalho é multicausal e é formado por fatores relacionados ao indivíduo, ao contexto e à organização. Em estudos sobre comportamento organizacional, o desempenho significa esforço do trabalhador em ações relacionadas ao cumprimento de metas e objetivos no ambiente de trabalho. Porém, nem todo o tipo de comportamento realizado pelo colaborador pode ser entendido como desempenho, ou seja, somente aquele comportamento que está

relacionado diretamente às suas atribuições e atividades inerentes ao seu cargo (COELHO JUNIOR et al., 2010).

Como foi evidenciado existem diferentes definições sobre o constructo desempenho. O principal pressuposto compartilhado por diversos autores que se dedicam ao estudo do desempenho está relacionado ao seu significado (BENDASSOLLI, 2012). Há um consenso que desempenho é um constructo comportamental, isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes (CAMPBELL; MCHENRY; WISE, 1990; MOTOWIDLO; BORMAN; SCHMIT, 1997; SONNENTAG; FRESE, 2002; COELHO JUNIOR et al., 2010).

Um progresso substancial foi feito em direção à compreensão da natureza do desempenho de trabalho com o desenvolvimento de uma ampla gama de novas construções, em resposta a crescente interdependência e incerteza da era moderna do trabalho (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007).

Observa-se que o desempenho é um aspecto importante tanto para a organização quanto para o indivíduo. As organizações precisam de colaboradores com alto nível de desempenho para atingir seus objetivos, entregar os produtos ou serviços e conseqüentemente atingir a vantagem competitiva. O desempenho pode proporcionar ao colaborador sentimentos de domínio, orgulho e satisfação no trabalho (SONNENTAG; FRESE, 2002).

O desempenho no trabalho é um tema de elevado impacto tanto na perspectiva prática quanto acadêmica. Na perspectiva prática configura-se como um dos principais geradores de valor para indivíduos e organizações. Já na perspectiva acadêmica configura-se como uma categoria comportamental capaz de integrar

diversas dimensões psicossociais, como a individual, a interpessoal e a situacional (BENDASSOLLI, 2012), além de ser considerada a variável mais importante em psicologia do trabalho (KAHYA, 2009).

Investigar o desempenho do servidor público é uma temática relevante tanto para as Instituições Públicas quanto para os servidores. A Constituição Federal de 1988 prevê no artigo 41 a possibilidade do servidor com estabilidade no cargo ser demitido em razão de insuficiente desempenho atestada em avaliações funcionais periódicas (BRASIL, 1988).

Vale ressaltar que os resultados de colaboradores com bom desempenho são percebidos em diferentes dimensões nas organizações. O desempenho de um indivíduo tem um impacto não só sobre a eficácia do referido indivíduo, mas também sobre a eficácia dos outros, incluindo grupos, equipes, e da organização como um todo (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007).

2.6 RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS, COMPROMETIMENTO, SATISFAÇÃO E DESEMPENHO

Pesquisadores tem buscado compreender como as recompensa extrínsecas afetam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações (MIAO et al., 2013; LANGE; PACHECO; SHROTRYIA, 2010; SHAW; GUPTA, 2015), pois devido ao aumento no custo de vida os indivíduos tendem a ficarem mais sensíveis às recompensas financeiras (MIAO et al., 2013).

Newman e Sheikh (2012) concluíram que salário e benefícios extras são um dos principais fatores que determinam o comprometimento dos colaboradores. Chew e Chan (2008) alegaram que a remuneração tem um impacto positivo com o comprometimento organizacional e a intenção de permanecer na organização. Assim,

o empregado executa seu trabalho com o entendimento que o empregador irá lhe retribuir por meio de compensações financeiras.

O estudo de Weng et al. (2010) constatou que o progresso na carreira, a velocidade de promoção e o crescimento de remuneração foram positivamente relacionados com as três dimensões de comprometimento: afetiva, instrumental e normativa. Este resultado sugere que esses três fatores são explicados pela Teoria de “*Side Bets*” proposta por Becker (1960) e pelas normas de reciprocidade.

Os resultados de Linz e Semykina (2012) sinalizaram que o recebimento de recompensas extrínsecas afeta positivamente a satisfação dos trabalhadores. Os autores sugerem ainda que as oportunidades de promoção podem resultar em desenvolvimento pessoal e maior prestígio social aos funcionários. Farrington, Venter e Sharp (2014) argumentaram que a remuneração e a segurança no trabalho são significativamente e positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho se comporta como um mediador entre recompensas extrínsecas e comprometimento organizacional.

Ali, Edwin e Tirimba (2015) constataram a existência de uma relação positiva entre recompensas extrínsecas, a satisfação e o desempenho. O pagamento de bônus incentiva o colaborador ser mais produtivo, reforça a moral e o desempenho dos colaboradores além de aumentar a competitividade entre os colaboradores. Segundo Suliman e Iles (2000), as organizações podem aumentar o comprometimento e o desempenho dos seus colaboradores através de recompensas extrínsecas.

No estudo de Aftba e Idrees (2012) foi confirmada a influência da satisfação sobre o desempenho no trabalho; o trabalhador satisfeito geralmente é um trabalhador

produtivo para a organização; e por fim, incentivos, motivações e benefícios extras aumentaram o nível de desempenho. Khan et al. (2012) concluíram que salário, promoção, condições de segurança, autonomia no trabalho, relacionamento com colegas de trabalho, relacionamento com supervisor e natureza do trabalho afetam a satisfação no trabalho e o desempenho do colaborador.

Considerando os resultados de pesquisas empíricas supramencionados, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1: A função gratificada tem um impacto positivo no comprometimento organizacional do servidor público.

H2: A função gratificada tem um impacto positivo na satisfação no trabalho do servidor público.

H3: A função gratificada tem um impacto positivo no desempenho no trabalho do servidor público.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva, empírica e com corte transversal, pois segundo Creswell (2010) é a forma de examinar a relação entre as variáveis que podem ser medidas por instrumentos e depois serem

analisadas por procedimentos estatísticos. No intuito de atingir o objetivo proposto é adotado como método de coleta de dados uma *survey* eletrônica.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O *locus* da pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), composto atualmente por 21 campi implantados vinculados a uma Reitoria, distribuídos entre quatro categorias: técnicos administrativos de nível fundamental, técnicos administrativos de nível médio, técnicos administrativos de nível superior e docentes, perfazendo um total de 2475 servidores. A pesquisa foi aplicada no período de 23 de março a 23 de junho de 2016.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados consiste em um questionário estruturado dividido em quatro seções. A primeira seção é composta por questões demográficas (idade, gênero, escolaridade, número de dependentes) e questões profissionais (tempo de trabalho no IFES, cargo, se possui função gratificada) para identificação dos respondentes.

A segunda seção do questionário é formada por assertivas relacionadas ao comprometimento. Para mensurar o comprometimento organizacional é utilizado o questionário desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e adaptado por Medeiros e Albuquerque (2005). Esta escala é composta por 18 itens, do tipo likert de 7 pontos, variando de discordo completamente a concordo completamente. As questões 1 a 6 referem-se ao

comprometimento afetivo; de 7 a 12 referem-se ao comprometimento instrumental e de 13 a 18 referem-se ao comprometimento normativo.

A terceira seção do questionário é constituída por questões relacionadas à satisfação no trabalho. Foi utilizada a escala desenvolvida por Schnake (1983) que é formada por 11 itens, do tipo Likert de 7 pontos, com as seguintes categorias de resposta: (1) Muito insatisfeito, (2) Insatisfeito, (3) Levemente Insatisfeito, (4) Imparcial, (5) Levemente Satisfeito, (6) Satisfeito e (7) Muito Satisfeito. Este instrumento representa a satisfação intrínseca, extrínseca e social.

A quarta seção e última seção do questionário é composta por assertivas ligadas ao desempenho humano no trabalho. Para mensurar esse constructo foram utilizados 18 itens da escala de avaliação de desempenho no trabalho desenvolvida por Griffin, Neal e Parker (2007). Nessa escala, do tipo Likert de 5 pontos, as respostas variam de (1) Muito Pouco à (5) MUITÍSSIMO e aborda seis dimensões do desempenho no trabalho. Esse instrumento contém questões relacionadas à proficiência, à adaptabilidade e à proatividade, analisando esses aspectos em nível individual e também em nível de equipe. As questões 30 a 32 referem-se à proficiência nas tarefas individuais; de 33 a 35 referem-se à adaptabilidade nas tarefas individuais; de 36 a 38 referem-se à proatividade nas tarefas individuais; de 39 a 41 referem-se à proficiência do membro da equipe; de 42 a 44 referem-se à adaptabilidade do membro da equipe; e de 45 a 47 referem-se à proatividade do membro da equipe.

Uma possível limitação da presente pesquisa é o fato de se utilizar uma escala de autoavaliação para mensurar o desempenho no trabalho. O questionário completo se encontra no Apêndice A.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como forma de preservar o anonimato dos respondentes os dados foram coletados por meio da ferramenta “Google Docs”. O questionário eletrônico foi enviado via e-mail aos 2475 servidores do IFES contendo instruções para preenchimento do questionário e informações sobre os objetivos da pesquisa. Isto significa que não houve discriminação da população estudada.

Os servidores que participaram da pesquisa não foram pressionados a responder ao questionário, ou seja, participaram da pesquisa somente os colaboradores que, de fato gostaria de contribuir com a pesquisa, no intuito de ajudar a construir parte do mosaico de conhecimento na área estudada.

A pesquisa contou com a participação de 540 servidores públicos. Para Hair et al. (2009), a pesquisa deve conter entre 5 a 10 observações para cada variável a ser analisada. Os instrumentos dessa pesquisa totalizam 47 assertivas, portanto a amostra mínima necessária seria de 235 participantes. Dessa maneira, o tamanho da amostra atende os requisitos exigidos.

Os dados obtidos nesta pesquisa foram tabulados e analisados pelos softwares Eviews e pelo *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Inicialmente foi realizada a caracterização da amostra, com o intuito de verificar algum viés.

Foi realizado o teste T de diferença entre médias para verificar se existe diferenças no nível de comprometimento, satisfação e desempenho dos servidores que recebem função gratificada.

Para verificar a relação da função gratificada no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e no desempenho dos servidores, utilizou-

se o modelo de regressão *probit* ordenado, pois é um tipo de regressão que permite analisar a variável dependente quando esta for discreta, de forma a ranquear os possíveis resultados da regressão.

O modelo estrutural da presente pesquisa pode ser observado na Figura 1 e logo em seguida são apresentadas as equações e a descrição das variáveis do modelo.

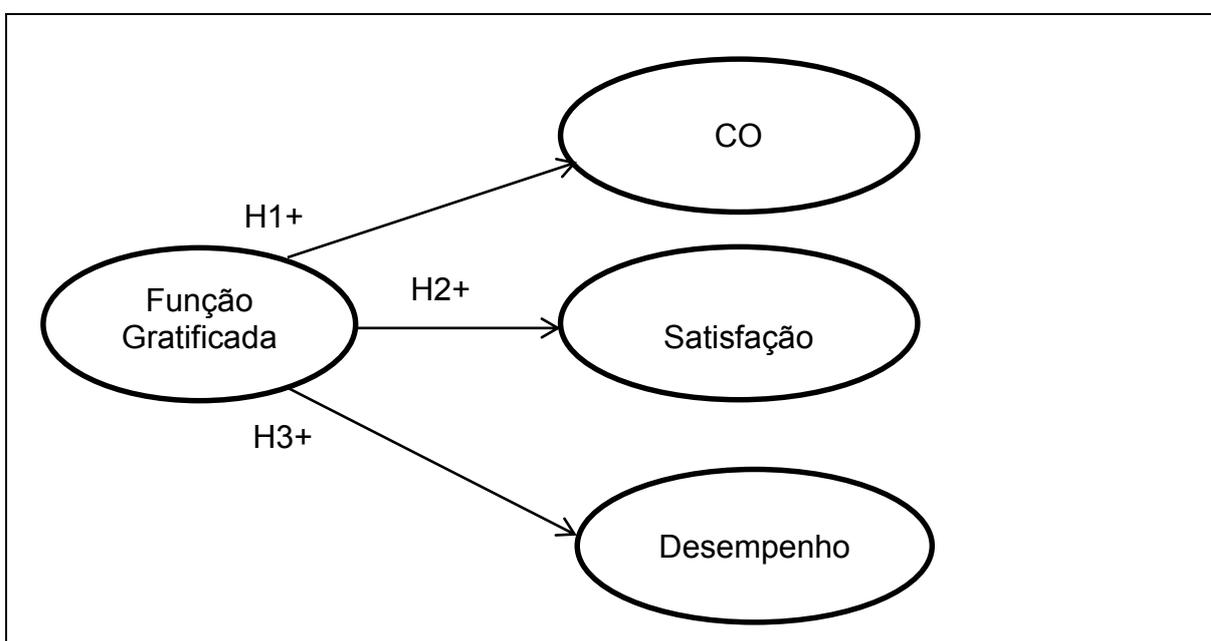


Figura 1: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Para atingir ao objetivo deste estudo são apresentadas 3 equações para as estimações de modo a responder à questão de pesquisa.

Na Equação 1 é estimada a relação da função gratificada com o comprometimento dos colaboradores, considerando as variáveis de controle.

Comprometimento_i

$$\begin{aligned}
 &= \beta_0 + \beta_1 d_fgratif_i + \beta_2 idade_i + \beta_3 d_docente_i + \beta_4 d_tecmedio_i \\
 &+ \beta_5 d_tecsuperior_i + \beta_6 dependentes_i + \beta_7 educ_i + \beta_8 campus_i \\
 &+ \beta_9 genero_i + \beta_{10} tempifes_i + \varepsilon_i \quad (1)
 \end{aligned}$$

Na Equação 2 é estimada a relação da função gratificada com a satisfação dos colaboradores, considerando as variáveis de controle.

$$\begin{aligned}
 Satisfação_i &= \beta_0 + \beta_1 d_fgratif_i + \beta_2 idade_i + \beta_3 d_docente_i + \beta_4 d_tecmedio_i \\
 &+ \beta_5 d_tecsuperior_i + \beta_6 dependentes_i + \beta_7 educ_i + \beta_8 campus_i \\
 &+ \beta_9 genero_i + \beta_{10} tempifes_i + \varepsilon_i \quad (2)
 \end{aligned}$$

Na Equação 3 é estimada a relação da função gratificada com o desempenho dos colaboradores, considerando as variáveis de controle.

$$\begin{aligned}
 Desempenho_i &= \beta_0 + \beta_1 d_fgratif_i + \beta_2 idade_i + \beta_3 d_docente_i + \beta_4 d_tecmedio_i \\
 &+ \beta_5 d_tecsuperior_i + \beta_6 dependentes_i + \beta_7 educ_i + \beta_8 campus_i \\
 &+ \beta_9 genero_i + \beta_{10} tempifes_i + \varepsilon_i \quad (3)
 \end{aligned}$$

Na sequência são apresentadas as variáveis dependentes e as variáveis de controle utilizadas nas Equações 1, 2 e 3:

Desempenho_i: Média aritmética da variável Desempenho no Trabalho.

Comprometimento_i: Média aritmética da variável Comprometimento Organizacional.

Satisfação_i: Média aritmética da variável Satisfação no Trabalho.

campus_i: Variável de controle local de trabalho do servidor.

d_docente_i: *Dummy* para o cargo de docente, na qual D = 1, se for docente; D = 0, se outro cargo.

d_tecmedio_i: *Dummy* para o cargo de técnico de nível médio, na qual D = 1, se técnico administrativo de nível médio; D = 0, se outro cargo.

d_tecsuperior_i: *Dummy* para o cargo de técnico de nível superior, na qual D = 1, se técnico administrativo de nível superior; D = 0, se outro cargo.

dependentes_i: Variável de controle Número de dependentes do servidor.

educ_i: Variável de controle Nível de Escolaridade.

d_fgratif_i: *Dummy* para Função Gratificada, na qual D = 1, sim; D = 0, não.

genero_i: *Dummy* para Gênero, na qual D = 1, masculino; D = 0, feminino.

idade_i: Variável de controle Faixa Etária.

tempifes_i: Variável de controle Tempo de trabalho no IFES.

ε_i : Erro.

Capítulo 4

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A descrição dos respondentes da pesquisa em termos de gênero, faixa etária, tempo de trabalho no IFES, nível de escolaridade, cargo, número de dependentes e se possui função gratificada estão apresentados na Tabela 1.

TABELA 1: DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

	Perfil dos respondentes	Nº	%
Gênero	Masculino	282	52,2
	Feminino	258	47,8
Faixa Etária	Entre 21 a 30 anos	111	20,6
	Entre 31 a 40 anos	227	42,0
	Entre 41 a 50 anos	115	21,3
	Acima de 51 anos	87	16,1
Tempo de trabalho no IFES	Menos de 1 ano	50	9,3
	1 a 3 anos	146	27,0
	4 a 6 anos	147	27,2
	7 a 9 anos	102	18,9
	Mais de 10 anos	95	17,6
Escolaridade	Ensino médio ou técnico	22	4,1
	Graduação	46	8,5
	Especialização	248	45,9
	Mestrado	174	32,2
	Doutorado	47	8,7
	Pós-Doutorado	3	0,6
Cargo	Docente	178	33,0
	Técnico administrativo – nível fundamental	31	5,7
	Técnico administrativo – nível médio	193	35,7
	Técnico administrativo – nível superior	138	25,6
Número de dependentes	Nenhum	239	44,3
	1	124	23,0
	2	126	23,3
	3	43	8,0
	Mais de 3	8	1,5
Possui função gratificada?	Sim	171	31,7
	Não	369	68,3

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados demográficos da pesquisa indicam um equilíbrio dos respondentes de ambos os gêneros, composta por 52,2% de homens e 47,8% de mulheres. Há um predomínio dos participantes na faixa etária de 31 a 40 anos com 42%, daqueles que não possuem dependentes com 44,3% e daqueles que não possuem função gratificada com 68,3%.

Apesar de diferentes cargos no IFES, a maioria dos participantes ocupa o cargo de Técnico Administrativo – Ensino Médio (35,7%). Contudo, nota-se um elevado nível de escolaridade visto que apenas 4,1% dos participantes possuem apenas o Ensino

Médio ou Técnico e não houve nenhum participante com apenas o Ensino Fundamental. O tempo de trabalho mais frequente foram os grupos de 1 a 3 anos e de 4 a 6 anos, com 27% e 27,2% respectivamente. A amostra foi composta pela maioria dos Campi, com exceção do Campus Viana, pois esse se encontra em fase de implantação e ainda possui poucos servidores.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A amostra total de 540 respondentes foi dividida em duas amostras independentes. A primeira amostra corresponde ao grupo controle (constituído por 369 servidores que não possuem função gratificada) e a segunda amostra refere-se ao grupo tratamento (formado por 171 servidores que possuem função gratificada).

A Tabela 2 apresenta a comparação entre as médias dessas duas amostras de independentes, o número de servidores do grupo controle e do grupo tratamento, a média, o desvio padrão e o erro padrão médio.

TABELA 2: COMPARAÇÃO DE MÉDIAS

Variável	Possui Função Gratificada?	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Médio
DESEMPENHO	Sim	171	3,95	0,44	0,03
	Não	369	3,84	0,49	0,03
COMPROMETIMENTO	Sim	171	4,46	0,94	0,07
	Não	369	4,27	0,89	0,05
SATISFAÇÃO	Sim	171	5,18	1,03	0,08
	Não	369	4,97	1,09	0,06

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados revelam que o grupo tratamento que possui função gratificada obteve médias superiores em todas as variáveis (desempenho, comprometimento

organizacional e satisfação no trabalho) comparadas com as médias do grupo controle que não possui tal benefício.

Para verificar se as diferenças entre médias dos dois grupos são estatisticamente significativas foi utilizado o teste T de *Student*. Segundo Hair et al. (2005) o teste T avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorrem por acaso ou se houve uma diferença verdadeira. Realizou-se o teste de diferença das médias com cada variável proposta nessa pesquisa a fim de verificar as seguintes hipóteses:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

TABELA 3: TESTE T DE STUDENT

Variáveis	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste T para igualdade de médias				
	F	Sig.	t	df	Sig. (Duas extremidades)	Diferença das Média	Diferença do Erro Padrão
DESEMPENHO	0,75	0,39	2,65	538	0,01	0,12	0,04
COMPROMETIMENTO	0,38	0,54	2,28	538	0,02	0,19	0,08
SATISFAÇÃO	1,87	0,17	2,16	538	0,03	0,21	0,10

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados da Tabela 3 indicam que todas as variáveis (desempenho, comprometimento organizacional e satisfação) apresentaram p-valores inferiores a 0,05. Baseados nesses valores rejeita-se H_0 e assim pode-se afirmar com 95% de confiança que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. Portanto, pode-se inferir com base nos dados da pesquisa que os servidores que recebem função gratificada apresentaram em média maiores índices de desempenho no trabalho, são mais comprometidos e estão mais satisfeitos com o trabalho comparado àqueles servidores não possuem função gratificada.

4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO

A Tabela 4 apresenta o resultado da regressão *probit* ordenado da variável comprometimento e as demais variáveis de controle conforme a Equação 1.

TABELA 4: REGRESSÃO DA VARIÁVEL COMPROMETIMENTO

$$\text{Comprometimento}_i = \beta_0 + \beta_1 d_fgratif_i + \beta_2 idade_i + \beta_3 d_docente_i + \beta_4 d_tecmédio_i + \beta_5 d_tecsuperior_i + \beta_6 dependentes_i + \beta_7 educ_i + \beta_8 campus_i + \beta_9 genero_i + \beta_{10} tempifes_i + \varepsilon_i$$

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística Z	Probabilidade
Constante	4.957.767	0.288435	1.718.851	0.0000
CAMPUS	-0.007878	0.005970	-1.319.520	0.1870
D_DOCENTE	0.434170	0.200948	2.160.605	0.0307
D_TECMEDIO	0.097509	0.174150	0.559917	0.5755
D_TECSUPERIOR	0.134692	0.184315	0.730773	0.4649
DEPENDENTES	0.097298	0.040839	2.382.459	0.0172
EDUC	-0.197220	0.054833	-3.596.742	0.0003
D_FGRAT	0.170009	0.085497	1.988.475	0.0468
D_GENERO	-0.097048	0.080163	-1.210.634	0.2260
IDADE	-0.083212	0.063693	-1.306.452	0.1914
TEMPIFES	0.058080	0.036456	1.593.138	0.1111

Variável Dependente: COMPROMETIMENTO
Número de observações: 540

Fonte: Elaborado pelo autor

A Hipótese 1 afirma que a função gratificada tem um impacto positivo no comprometimento organizacional do servidor público. Os resultados revelam que a função gratificada foi relevante ao nível de significância 4,68% e o seu coeficiente apresenta-se positivo, portanto a Hipótese 1 é suportada (Tabela 4). Esta conclusão corrobora com os achados de pesquisas anteriores como de Chew e Chan (2008); Weng et al. (2010); Newman e Sheikh (2012); e Kehoe e Wright (2013).

Para Chew e Chan (2008) a remuneração e o reconhecimento estão positivamente associados ao comprometimento organizacional e a intenção de sair. Desta forma o pressuposto subjacente é que recompensas financeiras podem

influenciar o comportamento, uma vez que a remuneração justa é entendida como pedra angular do acordo contratual entre funcionários e empregadores. Os funcionários tendem a permanecer na organização quando percebem que suas capacidades, esforços e contribuições de desempenho são reconhecidos pelo empregador. Assim, uma consideração cada vez mais importante para as empresas é usar seu orçamento de forma eficaz para gratificar por meio de recompensas os colaboradores que demonstrarem melhores resultados.

O estudo de Weng et al (2010) sugere que os empregadores devem apoiar suas práticas de Gestão de Recursos Humanos em um sistema de recompensas que reconheça o valor e a contribuição dos colaboradores para a organização. Dessa forma, os colaboradores que são reforçados por meio de promoções e de remuneração se identificam mais com os objetivos organizacionais, tem mais dificuldade em deixar a organização e desenvolvem um vínculo moral com os seus empregadores (WENG et al., 2010).

Newman e Sheikh (2012) afirmam que um bom pacote de benefícios deve diminuir a atratividade de procurar emprego alternativo fora da organização, levando a um maior comprometimento instrumental do colaborador. Os autores também observaram que em países emergentes as recompensas monetárias são mais importantes quando comparadas aos países desenvolvidos, pois esses países oferecem um melhor padrão de vida e os funcionários são menos sensíveis às recompensas financeiras.

De acordo com Kehoe e Wright (2013) o comprometimento afetivo por si só não é capaz de proporcionar um equilíbrio entre os benefícios recebidos por cada parte na relação de troca (ou seja, os funcionários e a organização). Alguma contribuição

adicional por parte dos trabalhadores seria necessária para equilibrar o campo, dado o investimento organizacional e os benefícios pagos aos colaboradores. Os mesmos autores alegam ainda que colaboradores empenhados afetivamente são propensos a agir de forma que melhor atenda aos interesses do empregador, especificamente, por meio da demonstração, em seus comportamentos de trabalho, uma conexão pessoal e devoção às atividades e objetivos da organização.

Vale ressaltar que os docentes apresentaram maior nível de comprometimento em comparação com os técnicos administrativos (Tabela 4). Os resultados demonstram que o comprometimento dos docentes foi relevante ao nível de significância de 3,07%, enquanto que o comprometimento dos técnicos administrativos de nível médio e dos técnicos administrativos de nível superior apresentaram índices não significativos.

A Tabela 5 apresenta o resultado da regressão *probit* ordenado da variável satisfação e as demais variáveis de controle conforme a Equação 2.

TABELA 5: REGRESSÃO DA VARIÁVEL SATISFAÇÃO

$$\begin{aligned} Satisfação_i = & \beta_0 + \beta_1 d_{fgratif_i} + \beta_2 idade_i + \beta_3 d_{docente_i} + \beta_4 d_{tecmidio_i} \\ & + \beta_5 d_{tecsuperior_i} + \beta_6 dependentes_i + \beta_7 educ_i + \beta_8 campus_i \\ & + \beta_9 genero_i + \beta_{10} tempifes_i + \varepsilon_i \end{aligned}$$

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística Z	Probabilidade
Constante	4.960.662	0.347601	1.427.115	0.0000
CAMPUS	0.004807	0.007196	0.668050	0.5041
D_DOCENTE	0.621767	0.242146	2.567.735	0.0102
D_TECMEDIO	0.227430	0.209848	1.083.784	0.2785
D_TECSUPERIOR	0.378921	0.222111	1.706.000	0.0880
DEPENDENTES	0.072962	0.049223	1.482.256	0.1383
EDUC	-0.125530	0.066085	-1.899.531	0.0575
D_FGRAT	0.251134	0.103099	2.435.849	0.0149
D_GENERO	0.057181	0.096625	0.591782	0.5540
IDADE	-0.014977	0.076781	-0.195059	0.8453
TEMPIFES	-0.009151	0.043966	-0.208132	0.8351

Variável Dependente: SATISFAÇÃO

Número de observações: 540

Fonte: Elaborado pelo autor

A Hipótese 2 afirma que a função gratificada tem um impacto positivo na satisfação no trabalho do servidor público. Os resultados revelam que a função gratificada foi relevante ao nível de significância de 1,49% e o seu coeficiente apresenta-se positivo, portanto a Hipótese 2 é suportada (Tabela 5). Esse resultado é consoante com os estudos de Khan et al. (2012); Linz e Semykina (2012); Farrington, Venter e Sharp (2014); e Lange, Pacheco e Shrotryia (2010).

Khan et al. (2012) recomendam que para melhorar o desempenho dos funcionários em instituições públicas o Governo deve se concentrar em todas as facetas da satisfação no trabalho, a saber: remuneração, promoção, segurança no trabalho, condições de trabalho, autonomia no trabalho, relacionamento com colegas de trabalho, relacionamento com supervisores e natureza do trabalho.

Linz e Semykina (2012) alegam que mesmo quando trabalhadores parecem desinteressados em recompensas extrínsecas, eles a utilizam como motivadores no local de trabalho como forma de ajudar a aumentar a satisfação no trabalho e levar a uma maior produtividade do trabalhador em longo prazo.

De acordo com Farrington, Venter e Sharp (2014) as recompensas extrínsecas que funcionários recebem em troca de seu trabalho desempenham um papel importante na influência nos seus níveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e, finalmente, na intenção de permanecer na empresa. Assim, a satisfação no trabalho desempenha um papel importante na mediação do relacionamento entre remuneração e comprometimento organizacional.

Para Lange, Pacheco e Shrotryia (2010) existe uma associação entre a satisfação no trabalho e a taxa de remuneração. Para esses autores, quando a taxa de remuneração do indivíduo cai em relação a um grupo de referência, presume-se que esse indivíduo sente-se relativamente privado e conseqüentemente insatisfeito. Porém, se o pagamento de um indivíduo é maior do que o grupo de referência o nível de satisfação será maior. Baseados nesse conceito, os servidores que recebem a função gratificada podem se sentir mais satisfeitos, pois seus salários são superiores em comparação com grupo de referência (servidores que não recebem gratificação).

Em termos de satisfação os níveis variaram conforme os cargos (Tabela 5). Os resultados demonstram que os docentes apresentaram maior nível de satisfação, pois os dados foram significativos ao nível de significância de 1,02%. Os técnicos administrativos de nível superior só apresentaram resultados significativos ao nível de 8,8%. Enquanto que a satisfação dos técnicos administrativos de nível médio não foi significativa.

A Tabela 6 apresenta o resultado da regressão *probit* ordenado da variável desempenho e as demais variáveis de controle conforme a Equação 3.

TABELA 6: REGRESSÃO DA VARIÁVEL DESEMPENHO

$$Desempenho_i = \beta_0 + \beta_1 d_fgratif_i + \beta_2 idade_i + \beta_3 d_docente_i + \beta_4 d_tecmédio_i + \beta_5 d_tecsuperior_i + \beta_6 dependentes_i + \beta_7 educ_i + \beta_8 campus_i + \beta_9 genero_i + \beta_{10} tempifes_i + \varepsilon_i$$

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística Z	Probabilidade
Constante	3.636.200	0.153191	2.373.632	0.0000
CAMPUS	0.000427	0.003172	0.134497	0.8930
D_DOCENTE	0.065489	0.106742	0.613524	0.5395
D_TECMEDIO	0.055184	0.092474	0.596756	0.5507
D_TECSUPERIOR	0.086370	0.097880	0.882412	0.3776
DEPENDENTES	0.045320	0.021692	2.089.248	0.0367
EDUC	0.004414	0.029139	0.151467	0.8796

D_FGRAT	0.093730	0.045416	2.063.783	0.0390
D_GENERO	-0.048174	0.042602	-1.130.806	0.2581
IDADE	-0.016730	0.033831	-0.494523	0.6209
TEMPIFES	0.035576	0.019366	1.837.025	0.0662

Variável Dependente: DESEMPENHO

Número de observações: 540

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a Hipótese 3 afirma que a função gratificada tem um impacto positivo no desempenho no trabalho do servidor público. Os resultados revelam que a função gratificada foi relevante ao nível de significância de 3,9% e o seu coeficiente apresenta-se positivo, portanto a Hipótese 3 é suportada (Tabela 6). Esse resultado corrobora com os estudos de Sulimam e Iles (2000); Ali, Edwin e Tirimba (2015); Adebisi e Oladipo (2015) e Chang e Chen (2011).

Os funcionários precisam desenvolver seu desempenho para garantir a permanência e conseqüentemente se beneficiar dos investimentos organizacionais. Com base nesse ponto de vista, quanto maior o custo percebido pelo colaborador em deixar a organização, maior será o seu desempenho. Assim, as organizações podem aumentar o comprometimento dos colaboradores e conseqüentemente o seu desempenho por meio do aumento de recompensas extrínsecas além de benefícios que atraem a sua atenção e ainda levá-los a avaliar corretamente o custo do comprometimento (SULIMAN; ILES, 2000).

O pagamento de bônus atrelados ao desempenho individual incentiva os funcionários a ser mais produtivos no ambiente de trabalho. Isto revela que há uma relação positiva entre a oferta de pagamento de bônus aos funcionários devido à sua produtividade e ao desempenho do colaborador (ALI; EDWIN; TIRIMBA, 2015).

Nesse mesmo sentido, a pesquisa de Adebisi e Oladipo (2015) revelou que os colaboradores acreditavam que a sua produtividade iria melhorar ou aumentar se as recompensas extrínsecas estivessem atreladas ao seu desempenho. O sistema de recompensas extrínsecas é uma estratégia-chave, pois quando usado corretamente pela administração tem a capacidade de atrair a força de trabalho e manter os colaboradores motivados (ADEBISI; OLADIPO, 2015).

Adebisi e Oladipo (2015) ressaltam que a universidade necessita de especialistas em vários campos e, contudo, eles são muito escassos. Assim, os administradores das universidades devem se esforçar para projetar um sistema competitivo de recompensas extrínsecas que possa atrair e reter esses escassos profissionais acadêmicos e não acadêmicos para o crescimento contínuo de suas universidades.

Os resultados de Chang e Chen (2011) sugerem que os gestores poderiam reavaliar as práticas de avaliação de desempenho e de remuneração existentes para aumentar a confiança dos funcionários. Quando as atividades de gestão são vistas beneficentemente pelos colaboradores de uma organização, esses irão retribuir com as atitudes e comportamentos valorizados pela organização, como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho.

Dessa maneira, o comprometimento pode ser produzido pelos colaboradores e convertido em sua vontade de permanecer na empresa e exercer um esforço extra para o bem estar da organização. Portanto, essa lógica conceitual pode ajudar os gestores a direcionar práticas de recursos humanos específicas para melhorar o desempenho dos colaboradores.

Capítulo 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi verificar a relação da função gratificada no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e no desempenho dos servidores em uma instituição pública de ensino.

Os resultados obtidos nesse estudo revelaram que a função gratificada tem um impacto positivo no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e no desempenho no trabalho dos servidores do Instituto Federal de Educação do Espírito Santo. Dessa maneira, pode-se inferir que o pagamento da função gratificada se mostrou uma política financeira eficaz no IFES.

Assim, os resultados obtidos nessa pesquisa permitem inferir ainda, que se a função gratificada for implementada eficazmente, é susceptível causar aos servidores públicos a percepção que a sua relação de troca com a organização é caracterizada por um ambiente de apoio com base em investimentos e nas habilidades desses servidores. Em contrapartida a organização oferece a disponibilidade de recompensas

justas e atraentes para compensação da progressão, incluindo desempenho, oportunidades e esforços mútuos em relação a metas (KEHOE; WRIGHT, 2013).

Os resultados encontrados nesse trabalho podem ser explicados à luz da Teoria da Troca Social, pois essa teoria explica a motivação das atitudes e os comportamentos trocados entre as pessoas (WHITENER, 2001). Como foi observado por Paillé, Grima e Dufour (2015), raramente essa teoria tem sido aplicada em pesquisas sobre gestão de recursos humanos na administração pública.

Como a função gratificada tem caráter transitório (BORGES, 2012; CAMMAROSANO, 2006), o servidor que recebe essa recompensa extrínseca tenderá a apresentar resultados positivos para a instituição, pois há o risco desse servidor ser exonerado da função caso apresente resultados insatisfatórios. Dessa forma, o servidor que recebe a função gratificada executa seu trabalho com mais empenho no entendimento de que a instituição irá retribuí-lo com recompensas financeiras.

O presente trabalho possui quatro limitações que devem ser observadas. Primeiro, o fato de utilizar-se uma escala de autoavaliação de desempenho pode ter causado algum viés nas respostas dos participantes. Porém, alguns autores defendem a viabilidade na utilização de instrumentos de autoavaliação de desempenho (OSTROFF; ARWATER; FEINBERG, 2004; MURRAY; DONEGAN, 2003; LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005). Nesse caso, em pesquisas futuras, sugere-se utilizar uma escala de autoavaliação de desempenho em conjunto com uma escala de heteroavaliação de desempenho, na qual o servidor fará sua própria avaliação e também será avaliado pelo seu superior hierárquico.

Segundo, a pesquisa analisou uma organização pública de um país emergente onde os colaboradores são mais sensíveis às recompensas financeiras (NEWMAN;

SHEIKH, 2012). Assim, recomenda-se estudos futuros em instituições públicas de países desenvolvidos para verificar se servidores com um melhor padrão de vida são influenciados por recompensas extrínsecas.

Terceiro, pode estar ocorrendo endogenia no modelo proposto por conta de omissão de variáveis. Futuras pesquisas devem inserir a variável rendimento, para verificar se existe uma relação entre o rendimento e o comportamento do servidor. O objetivo é verificar os maiores índices de comprometimento, satisfação e desempenho estão associados aos maiores rendimentos.

Quarto, a pesquisa analisou apenas uma única recompensa extrínseca (função gratificada). Recomenda-se a reaplicação desse estudo em instituições públicas estatais que oferecem outras recompensas extrínsecas (remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, participação nos lucros e resultados, entre outras). O objetivo é verificar se outras recompensas extrínsecas também estão relacionadas com o aumento do comprometimento, da satisfação e do desempenho do servidor público.

Em termos teóricos esta pesquisa contribuiu com a literatura de Gestão de Recursos Humanos no sentido de aprofundar o conhecimento sobre a relação de recompensas extrínsecas com o comportamento do servidor público, mais especificamente o comprometimento organizacional, a satisfação e o desempenho no trabalho. Outra contribuição teórica foi abordar a função gratificada no âmbito da Administração, visto que a maioria das pesquisas sobre a função gratificada refere-se estritamente a estudos teóricos de natureza jurídica. Como contribuição gerencial,

este estudo possibilita que gestores públicos analisem com mais clareza os efeitos positivos do pagamento da função gratificada no comportamento do servidor público.

REFERÊNCIAS

ADEBISI, S. A.; OLADIPO, A. O. Reward system as strategy for improving employees' productivity in Nigeria. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v8e1201556-84>

AFTAB, H.; IDREES, W. A Study of job satisfaction and IT's Impact on the performance in the banking industry of Pakistan. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 19, 2012.

ALI, A. A.; EDWIN, O.; TIRIMBA, O. I. Analysis of Extrinsic Rewards and Employee Satisfaction: Case of Somtel Company in Somaliland. **International Journal of Business Management & Economic Research**, v. 6, n. 6, 2015.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BAOTHAM, S.; HONGKHUNTOD, W.; RATTANAJUN, S. The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University. **Review of Business Research**, v. 10, n. 1, p. 73-82, 2010.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/222820>

BELLE, N.; CANTARELLI, P. Monetary incentives, motivation, and job effort in the public sector: an experimental study with Italian government executives. **Review of Public Personnel Administration**, v.35, n.2, p.99-123, 2014. DOI:<http://dx.doi.org/10.1177/0734371X13520460>

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, v.30, n.68, p.171-184, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. 5.ed. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BORGES, M. C. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, jan.–fev.–mar, 2012.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.5, p. 1249-1283, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000500002>

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____.Consolidação das leis do trabalho. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. 104.ed. São Paulo: Atlas, 2000. Coletânea de Legislação.

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.19, n.4, p. 533- 546, 1974.

CAMMAROSANO, M. Cargos em comissão: breves considerações quanto aos limites a sua criação. **Revista Interesse Público**, Porto Alegre, n. 38, p. 25-31, 2006.

CAMPBELL, J. P.; MCHENRY, J.J.; WISE, L. L. Modeling job performance in a population of jobs. **Personnel Psychology**, v. 43, n. 2, p. 313-575, 1990. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>

CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: teoria e prática**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.

CAVALCANTI, E. A. A.; COSTA, L. L. S. Comprometimento organizacional e características do trabalho: a percepção dos trabalhadores do Habib's. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais... São Paulo: ANPAD**, 2009.

CHANG, P.C.; CHEN, S.J. Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 04, p. 883-901, 2011. DOI:<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>

CHEN, L. Job satisfaction among information system (IS) personnel. **Computers in Human Behavior**. v.24, n.1, p. 105-118, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2007.01.012>

CHEW, J.; CHAN, C.C.A. Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 6, p. 503-522, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01437720810904194>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu na Silva. 3ª ed., Porto alegre: Artmed, 2010.

COELHO JR, F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In: **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa/PB, 2011.

_____; BORGES-ANDRADE, J.E.; SEIDL, J.; PEREIRA, A.C. COELHO JR, F. A. et al. Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD**, 2010.

DIRANI, K. M.; KUCHINKE, K. P. Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 5, p. 1180–1202, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.556801>

DHAMMIKA, K.; AHMAD, F. B.; SAM, T. L. Job Satisfaction, Commitment and Performance: Testing the Goodness of Measures of Three Employee Outcomes **South Asian Journal of Management**. v.19, n.2, p. 7-22, 2012.

DIXIT, V.; BHATI, M.. A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 1, n. 6, p. 34-51, 2012.

FARRELL, D.I; RUSBULT, C. E. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 28, n. 1, p. 78-95, 1981. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)

FARRINGTON, S. M.; VENTER, E. ; SHARP, G. D. Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees. **South African Journal of Business Management**, v. 45, n. 3, p. 67-79, 2014.

GEORGE, E.; LOUW, D.I; BADENHORST, G. Job satisfaction among urban secondary-school teachers in Namibia. **South African Journal of Education**. v.28, n.2, p.135-154, 2008.

GLISSON, C. V., DURICK, M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative Quarterly**, v. 33, n.1,p. 61–68, 1988. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392855>

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A new model of work role performance:

Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 327-347, 2007. DOI:<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>

GROTE, D. **O Indicador de performance. Perguntas e respostas**. 1ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

HAIR, J. F. JR; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____; BLACK; W.C.; BABIN; B.J.; ANDERSON; R.E.; TATHAM; R.L. **Análise multivariada de dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANDEL, M. J. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. **Work and occupations**, v. 32, n. 1, p.66-94, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0730888404271901>

HOMANS, C. G.; Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63,n.6, p. 597-606, 1958. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/222355>

HSIAO, J.; CHEN, Y. Antecedents and consequences of job satisfaction: a case of automobile component manufacturer in Taiwan. **The International Journal of Organizational Innovation**, v. 5, n. 2, p.164-178, 2012.

HUANG, Y. H., LEE, J., MCFADDEN, A. C., MURPHY, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H.; Zohar, D. Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. **Applied ergonomics**, n. 55, p. 248-257, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>

INGRAHAM, P. W. Of pigs in pokes and policy diffusion: Another look at pay-for-performance. **Public Administration Review**, v. 53, n.4, p. 348-356, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/977147>

KAHYA, E. The effects of job performance on effectiveness. **International Journal of Industrial Ergonomics**. V.39, n.1, p.96-104, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ergon.2008.06.006>

KHAN, A. H.; AHMAD, I.; ALEEM, M.; HAMED, W. Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 7, p. 2697, 2012.

KELLOUGH, J. E.; LU, H. The paradox of merit pay in the public sector persistence of a problematic procedure. **Review of Public Personnel Administration**, v. 13, n. 2, p. 45-64, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X9301300204>

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. **Journal of**

Management, v.39, n.2, p.366-391, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310365901>

LAH, T. J.; PERRY, J. L. The diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD countries: A tale of two paths to reform. **Review of Public Personnel Administration**, v.28, n.3, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X08319950>

LANGE, T.; PACHECO, G.; SHROTRYIA, V. K. Cultural, industrialisation and multiple domains of employees job satisfaction: a case for HR strategy redesign in India. **The International Journal of Human Resource Management**, v.21, n.13, p.2438-2451, 2010.

LINZ, S. J.; SEMYKINA, A. What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 51, n. 4, p. 811-844, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00702.x>

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational behavior and human performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

LÓPEZ, S., P.; PEÓN, M. M. J.; ORDÁS, J.V. C. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The learning organization**, v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005.

MAGALHÃES, G. A. O regime jurídico dos empregados públicos que assumem cargos e funções de direção nas empresas estatais. **Revista de Direito Administrativo**, n. 251, 2009.

MAZZA, A. C. A.; FREITAS, A. A. F. As Relações Interpessoais em Encontros de Serviço: Uma Abordagem à Luz da Teoria das Trocas Sociais. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MEDEIROS, C. A. Freire; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

_____; ENDERS, W. T.. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEYER, J.P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

_____; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied**

Psychology, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

MIAO, Q.; NEWMAN, A.; SUN, Y.; XU, L. What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 17, p. 3262-3280, 2013.

MORROW, P. C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257837>

MOTOWILDO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. A theory of individual differences in task and contextual performance. **Human performance**, v. 10, n. 2, p. 71-83, 1997. DOI: http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, n.2, p. 224-247, 1979. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

MURRAY, P.; DONEGAN, K. Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. **The Learning Organization**, v. 10, n. 1, p. 51-62, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470310457496>

NAGAR, K. Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. **Vikalpa**, v. 37, n. 2, p. 43-60, 2012.

NAMBUDIRI, R. Propensity to trust and organizational commitment: a study in the Indian pharmaceutical sector. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 5, p. 977-986, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.651325>

NEWMAN, A.; SHEIKH, A. Z. Organizational commitment in Chinese small-and medium-sized enterprises: the role of extrinsic, intrinsic and social rewards. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 2, p. 349-367, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.561229>

OLIVEIRA, M. A. P. S.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 12-20, 1999.

OSHAGBEMI, T. Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities, **International Journal of Social Economics**, v.30, n.12, pp. 1210-1232, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03068290310500634>

OSTROFF, C.; ATWATER, L. E.; FEINBERG, B. J. Understanding self other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. **Personnel Psychology**, v. 57, n. 2, p. 333-375, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x>

PAILLÉ, P.; GRIMA, F.; DUFOUR, M. Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 4, p. 520-546, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.654809>

PASSOS, A. P.; MADUREIRA, C.; ESTEVE, T. P. Empenhamento Organizacional: controvérsia e resultados da investigação. **Lusíada. Economia & Empresa**, n. 16, p.105-124, 2013.

PERRY, J. L.; ENGBERS, T. A.; JUN, S. Yun. Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 39-51, 2009.

SCHNAKE, M. E. An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. **Personnel Psychology**, v. 36, n. 4, p. 791-804, 1983. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00513.x>

SCHULZE, C. J. Meritocracia: requisito necessário ao provimento de cargos em comissão. **Revista Síntese Direito Administrativo**, n. 72, p. 114-123, 2011.

SHAW, J. D.; GUPTA, N. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 281-293, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12080>

SIMON, J.; COLTRE, S. M.. O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.13. nº 1, 2012.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Ed.), **Psychological Management of Individual Performance** (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & Sons Ltda. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/0470013419.ch1>

STARBUCK, W. H. Performance measures: prevalent and important but methodologically challenging. **Journal Of Management Inquiry**, v. 14, n. 3, p. 280-286, 2005. DOI :<http://dx.doi.org/10.1177/1056492605279099>

SULIMAN, A.; ILES, P. Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. **Journal of Managerial Psychology**, v. 15, n. 5, p. 407-422, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940010337158>

TAMAYO, A. Prioridades Axiológicas e Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.

WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 2, p. 387-412, 2010.

WEISS, H.M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

WENG, Q.; MCELROY, J.C.; MORROW, P.C.; LIU, R. The relationship between career growth and organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, n. 3, p. 391-400, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>

WHITENER, E. M. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. **Journal of Management**, v. 27, n. 5, p. 515-535, 2001.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, p. 418-428, 1982. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/257334>

WRIGHT, B. E.; KIM, S. Participation’s influence on job satisfaction: the importance of job characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 24, n. 18, p.18-24, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Prezado (a) servidor (a),

Gostaria de contar com sua disponibilidade e de que você se sinta à vontade para responder sinceramente as questões. A pesquisa será realizada através do questionário a seguir e tem como objetivo principal identificar a relação da função gratificada no comprometimento organizacional, na satisfação e no desempenho dos servidores do IFES.

É importante destacar que não há resposta certa ou errada, pois a resposta para cada questão deve ser baseada em suas opiniões pessoais. Além disso, os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada, garantindo o seu anonimato.

Qual é o seu gênero?

- (1) Masculino
- (2) Feminino

Qual sua faixa etária?

- (1) Até 20 anos
- (2) Entre 21 e 30 anos
- (3) Entre 31 a 40 anos
- (4) Entre 41 a 50 anos
- (5) Mais de 51 anos

Há quanto tempo você trabalha no IFES?

- (1) Menos de 1 ano
- (2) 1 a 3 anos
- (3) 4 a 6 anos
- (4) 7 a 9 anos
- (5) Mais de 10 anos

Em qual Campus você trabalha?

- (1) Alegre
- (2) Aracruz
- (3) Barra de São Francisco
- (4) Cachoeiro de Itapemirim

- (5) Cariacica
- (6) Centro-Serrano
- (7) Colatina
- (8) Guarapari
- (9) Ibatiba
- (10) Itapina
- (11) Linhares
- (12) Montanha
- (13) Nova Venécia
- (14) Piúma
- (15) Santa Teresa
- (16) São Mateus
- (17) Serra
- (18) Venda Nova do Imigrante
- (19) Viana
- (20) Vila Velha
- (21) Vitória
- (22) Reitoria

Qual seu Nível de Escolaridade?

- (1) Ensino Fundamental
- (2) Ensino médio ou técnico
- (3) Graduação
- (4) Especialização
- (5) Mestrado
- (6) Doutorado
- (7) Pós-doutorado

Qual é o seu Cargo?

- (1) Docente
- (2) Técnico administrativo – nível fundamental
- (3) Técnico administrativo – nível médio
- (4) Técnico administrativo – nível superior

Informe o número de seus dependentes?

- (1) Nenhum
- (2) 1
- (3) 2
- (4) 3
- (5) Mais de 3

Possui Função Gratificada?

- (1) Sim
- (2) Não

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida ao IFES.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo

- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

2. Eu realmente sinto os problemas do IFES como se fossem meus.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

3. Eu me sinto integrado e familiarizado com o IFES.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

4. Eu me sinto orgulhoso em fazer parte e do trabalho que realizo no IFES.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

5. Meu trabalho no IFES é uma das fontes principais de satisfação pessoal.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

6. O IFES tem um imenso significado pessoal para mim.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

7. Atualmente, ficar no IFES é mais uma necessidade do que um desejo.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo

- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar o IFES agora.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

9. Se eu decidisse deixar o IFES, minha vida ficaria desestruturada.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o IFES.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

11. Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

12. Se eu saísse do IFES hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

13. Eu me sinto na obrigação de permanecer no IFES.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo

- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

14. Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

15. Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse o IFES agora.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

16. O IFES merece minha lealdade.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

17. Eu não sairia do IFES agora pois tenho uma obrigação moral com as pessoas.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

18. Eu devo muito ao IFES.

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo muito
- (3) Discordo
- (4) Não Discordo, nem Concordo
- (5) Concordo
- (6) Concordo Muito
- (7) Concordo Totalmente

Qual seu nível de satisfação com:

19. O conjunto de benefícios que você recebe.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

20. A simpatia das pessoas com quem trabalha.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

21. A quantidade de liberdade que você tem no seu trabalho.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

22. As chances você tem de aprender coisas novas.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

23. O respeito que você recebe das pessoas que trabalham com você.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

24. As chances que você tem de conseguir algo de valor.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

25. A remuneração que você recebe.

- (1) Muito insatisfeito

- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

26. As chances que você tem que fazer algo que faz você se sentir bem sobre si mesmo como pessoa.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

27. A maneira como você é tratada pelas pessoas com quem trabalha.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

28. As chances você tem de participar na tomada de decisões.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

29. A importância da segurança no trabalho que você tem.

- (1) Muito insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Levemente Insatisfeito
- (4) Imparcial
- (5) Levemente Satisfeito
- (6) Satisfeito
- (7) Muito Satisfeito

Avalie a frequência em que você realizou os seguintes comportamentos:

30. Realizou satisfatoriamente as partes essenciais do seu trabalho.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

31. Concluiu satisfatoriamente as suas tarefas essenciais usando os procedimentos padrão.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

32. Garantiu que suas tarefas foram concluídas corretamente.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

33. Adaptou-se bem às mudanças nas tarefas essenciais.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

34. Lidou com mudanças na forma como você tem que fazer suas tarefas essenciais.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

35. Aprendeu novas habilidades para ajudá-lo a se adaptar às mudanças em suas tarefas essenciais.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

36. Introduziu melhores maneiras de fazer as suas tarefas essenciais.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

37. Apresentou ideias para melhorar a maneira pela qual suas tarefas centrais são feitas.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

38. Produziu mudanças na maneira em que suas tarefas essenciais são feitas.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito

(5) MUITÍSSIMO

39. Sincronizou seu trabalho com seus colegas de trabalho.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

40. Comunicou-se de forma eficaz com os seus colegas de trabalho.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

41. Forneceu ajuda aos seus colegas de trabalho quando foi solicitado ou quando foi necessário.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

42. Tratou de forma eficaz as mudanças que afetam seu setor de trabalho.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

43. Aprendeu novas habilidades ou assumiu novos papéis para lidar com as mudanças na forma como o setor funciona.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

44. Respondeu de forma construtiva às mudanças na maneira que sua equipe trabalha.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

45. Sugeriu maneiras de tornar seu setor de trabalho mais eficaz.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

46. Desenvolveu métodos novos e melhorados para ajudar o seu setor de trabalho obter um desempenho melhor.

- (1) Muito Pouco

- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO

47. Aperfeiçoou a maneira como seu setor de trabalho faz as coisas.

- (1) Muito Pouco
- (2) Pouco
- (3) Nem muito nem pouco
- (4) Muito
- (5) MUITÍSSIMO