

A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro

Autoria: Weslei Alves Rodrigues, Mário Teixeira Reis Neto

RESUMO

O movimento de reforma e modernização da gestão no setor público brasileiro, nas duas últimas décadas, tem se pautado na lógica da administração pública gerencial. Essa nova forma de administrar contempla a adoção de ferramentas e gestão provenientes de empresas privadas, como a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos funcionários. Além do propósito de garantir maior eficiência e eficácia nas ações governamentais, um dos objetivos dessas mudanças é a garantia de maiores níveis de motivação para o trabalho por parte dos servidores. Neste sentido, o presente estudo investigou a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho, por meio de uma *survey*, com variáveis quantitativas, numa amostra de 333 funcionários públicos de seis órgãos estaduais e um municipal, do Estado de Minas Gerais, que já começaram a definir ou já possuem políticas de metas e recompensas na gestão. Para a análise dos dados e teste do modelo hipotético, foi utilizado o método estrutural de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS). De maneira geral, os resultados obtidos confirmam, para o caso da amostra pesquisada no setor público mineiro, a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho, conforme principais teorias sobre o assunto (LATHAM; LOCKE, 2002; PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007). A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. A especificidade e o *feedback* em relação às metas influenciaram na motivação de forma significativa e indireta. O estudo, no entanto, não constatou a influência direta na motivação pelos seguintes fatores: importância das metas, valência das recompensas extrínsecas, expectativa, equidade, participação na definição das metas, dificuldade das metas, avaliação geral dos sistemas de metas e avaliação geral dos sistemas de recompensas. A aplicação do método CHAID revelou, ainda, que a motivação pode ser influenciada diretamente pela faixa etária e indiretamente pelo nível hierárquico e pelos tipos de recompensas praticadas pelas instituições. Funcionários de faixa etária mais elevada apresentaram maiores médias na motivação. Já os funcionários ocupantes de cargo de chefia e aqueles que recebem algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo, perceberam índices mais elevados em diversos fatores relacionados à motivação, conforme teorias relacionadas ao estudo. Em termos práticos, este artigo mostra que a gestão com metas e recompensas tem ótimo potencial para elevar a motivação dos servidores públicos mineiros. Ao identificar os construtos que mais influenciam na motivação, ele sinaliza o melhor caminho a ser seguido pelos gestores públicos nessa busca.

A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro

1 INTRODUÇÃO

O movimento de reforma e modernização da gestão no setor público brasileiro, nas duas últimas décadas, tem se pautado na lógica da administração pública gerencial (PEREIRA; SPINK, 2006, p. 28). Essa nova forma de administrar contempla a adoção de ferramentas de gestão provenientes de empresas privadas (SOUZA, 2005, p. 1), como a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos funcionários. É o que já ocorre em boa parte dos órgãos públicos estaduais mineiros. O governo de Minas Gerais adotou um sistema no qual são pactuadas metas de desempenho entre os dirigentes de órgãos e entidades do poder executivo que, caso sejam alcançadas, podem garantir premiações em dinheiro aos servidores (VILHENA *et al.*, 2006). Além da possibilidade de garantir maior eficiência e eficácia nas ações governamentais, a gestão com metas e recompensas pode possibilitar o alcance de maiores níveis de motivação para o trabalho, por parte dos empregados (LATHAM; LOCKE, 2002; PORTER; LAWLER, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007).

Apesar da ampla utilização na iniciativa privada, o uso de metas e recompensas na administração pública é relativamente recente. Talvez em decorrência disso, tais ferramentas são ainda pouco exploradas na pesquisa e na literatura de gestão pública. Também não consta a existência da influência das metas e das recompensas na motivação dos funcionários públicos do Brasil. Considerando assim a existência de tal lacuna, optou-se por realizar o presente estudo, orientado pela seguinte questão: como as metas e as recompensas praticadas pelas instituições influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho? Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi identificar como as metas e recompensas praticadas influenciam na motivação dos funcionários públicos no trabalho. Para alcançar tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar como os funcionários públicos avaliam as metas e as recompensas nas instituições onde trabalham; identificar os níveis de motivação para o trabalho dos funcionários públicos; estudar as relações existentes entre as metas, as recompensas e essa motivação; estudar como as características individuais se relacionam com as metas, as recompensas e a motivação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A motivação para o trabalho

A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. De acordo com Bergamini (1997, p. 31), “essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A autora acredita que “O caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”. Para Mowen e Minor (2003, p.90) “A motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo”. Eles acreditam que ela “começa com a presença de um estímulo que impulsiona o reconhecimento de uma necessidade”. Luthans (1998, p. 161) define a motivação como um processo originário de uma deficiência, ou então de uma necessidade física ou psicológica. Para ele, seria esse processo o responsável por ativar o comportamento direcionado a um objetivo ou incentivo. Para Freitas (2006, p. 22), a motivação é “responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos

humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da ação humana.”

Lashey e Lee-Ross (2003) classificam as teorias da motivação em dois grupos, de acordo com o foco. Para eles, o primeiro grupo foca a satisfação das necessidades dos indivíduos; o segundo, foca o processo cognitivo envolvido a partir da criação de prioridades em função das necessidades motivacionais de cada um: são as teorias cognitivas. Para Freitas (2006, p. 23) “o grupo das teorias das necessidades [...] destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades”. A autora relaciona as seguintes teorias como parte desse grupo: a Teoria das Necessidades, de Maslow; a Teoria das Necessidades, de Frederick Herzberg; a Teoria das Necessidades, de Alderfer (ERG) e a Teoria das Necessidades, de McClelland. Com relação às teorias cognitivas, a autora acredita que “[...] focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação para o trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação”. As teorias que se enquadram nesse grupo são: a Teoria da Equidade, a Teoria do Reforço, a Teoria da Definição de Metas e a Teoria das Expectativas. A questão proposta para o presente estudo encontra embasamento, principalmente, nas teorias classificadas acima como cognitivas, com destaque para a Teoria das Expectativas e a Teoria da Definição de Metas, que serão abordadas na sequência.

2.2 A motivação no setor público

Algumas características peculiares das instituições do setor público influenciam na motivação e no comportamento dos empregados de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. Para Houston (2000), as pessoas ocupadas no setor público têm valores e motivos diferentes daquelas empregadas em organizações privadas. Crewson (1997) reforça que, além de motivações, os funcionários públicos têm expectativas diferentes em comparação aos empregados de empresas privadas. Ele ressalta que o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos empregados e os padrões de resultados.

A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos empregados para o trabalho. Para Mann (2006), o motivo para servir o bem público é prevalecente na força de trabalho das instituições públicas e essa diferença deve ser aproveitada como força motivadora pelos gestores. Chanlat (2002, p. 7) reforça esse entendimento ao afirmar que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”. O autor acredita que a reflexão sobre a motivação para o trabalho no setor público passa, obrigatoriamente, pela importância e pelo papel que representa a ética do bem comum, inerente ao tipo de trabalho desenvolvido.

2.3 Os efeitos das metas sobre a motivação para o trabalho

A definição de um sistema de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados. Para Reis Neto e Marques (2003, p. 7), “as metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar”. Quando o funcionário tem clareza daquilo que precisa buscar, torna-se mais fácil canalizar energias para alcançar o resultado. Para Latham e

Locke (1979), a definição de metas, além de ser mais efetiva que outros métodos, pode representar o principal mecanismo pelo qual esses outros incentivos afetam a motivação.

A Figura 1, a seguir, apresenta o modelo teórico que destaca os elementos essenciais da Teoria da Definição de Metas, de Locke e Latham (2002).

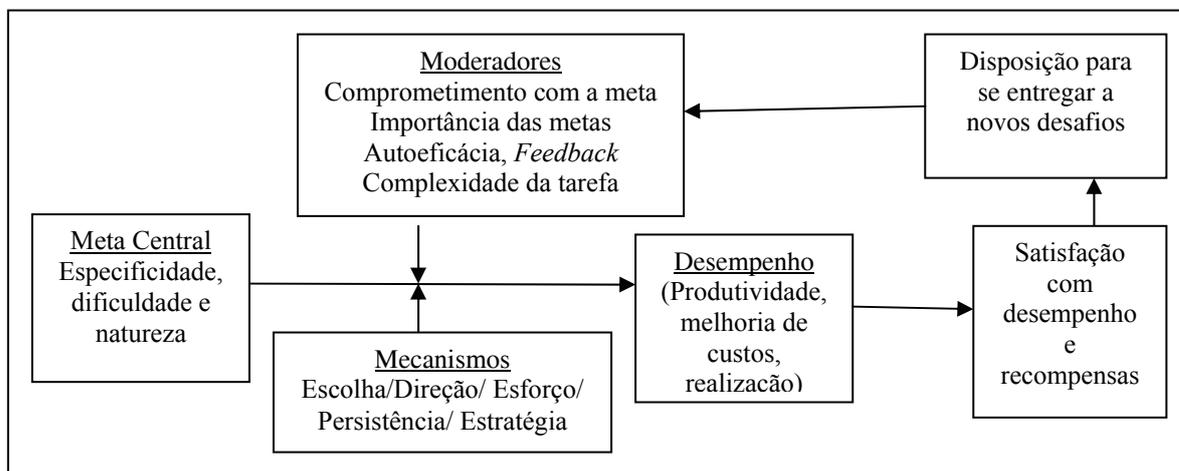


FIGURA 1 – Elementos essenciais da Teoria da Definição de Metas e o ciclo do alto desempenho de Locke e Latham (2002).

Fonte: LOCKE; LATHAM, 2002. (Adaptação).

No modelo acima, os autores destacam que o desempenho é afetado diretamente por três grupos de fatores. O primeiro grupo é composto pelos fatores que atuam como moderadores. São eles: o comprometimento do empregado com a meta, a importância que os empregados atribuem às metas, o *feedback* recebido pelo empregado sobre seu desempenho com as metas, o nível de complexidade da tarefa e a autoeficácia, ou seja, a crença do empregado na própria capacidade para a realização do trabalho e o alcance das metas. O segundo grupo contempla as questões centrais das metas, como a especificidade, a dificuldade e a natureza. A natureza das metas diz respeito a elas serem de desempenho, de aprendizado ou proximais (de curto prazo). O terceiro grupo é composto por outros mecanismos, como escolha da tarefa, direção, esforço do empregado na execução, persistência e estratégia utilizada. O modelo mostra, ainda, que o desempenho e as recompensas podem gerar satisfação nos empregados. A satisfação afeta a disposição dos empregados a se entregarem a novos desafios. Esse processo proporciona um *link* de retroalimentação nos moderadores citados acima, conforme indicado no modelo teórico.

2.4 Os efeitos das metas sobre a motivação no setor público

Wright (2001) pesquisou a validade das teorias das metas e das teorias cognitivas sociais no setor público. O autor avaliou a influência de quatro antecedentes da motivação para o trabalho, que foram previamente identificados nessas teorias: a especificidade, a dificuldade, a importância das metas e a autoeficácia. Com base, sobretudo, nas teorias da administração pública, foram também incorporados ao estudo outros construtos para análise da influência sobre a motivação: as metas conflitantes, os constrangimentos processuais, a estrutura de recompensas e o *feedback*. Os resultados confirmaram a validade das teorias da definição de metas e das teorias cognitivas sociais no setor público. Foi identificada a influência direta sobre a motivação para o trabalho no setor público por parte de três das quatro variáveis testadas: dificuldade das metas, a autoeficácia e a especificidade das metas. Quase três quartos

da variância total da motivação dos funcionários públicos no trabalho foram explicados por essas três variáveis. O estudo confirmou o papel que desempenham as variáveis de contexto no modelo da motivação para o trabalho e confirmou que as diferenças (peculiaridades) do setor podem ter um importante efeito sobre a motivação dos empregados.

Em outro estudo realizado, conforme modelo da figura 2, Wrigth (2007) verificou que os empregados públicos são mais motivados para o trabalho quando têm tarefas desafiadoras, claramente entendidas e que eles acreditam ser importantes e alcançáveis. A valência da missão, ou seja, o valor intrínseco que os empregados percebem na missão institucional, influencia na motivação para o trabalho. Isso ocorre porque a missão incrementa a importância da tarefa a ser realizada. A disponibilidade de recompensas extrínsecas relacionadas ao desempenho tem uma influência significativa no grau de importância que os empregados atribuem a seus trabalhos. No entanto, essa influência foi menor que aquela atribuída às recompensas intrínsecas provenientes da missão institucional.

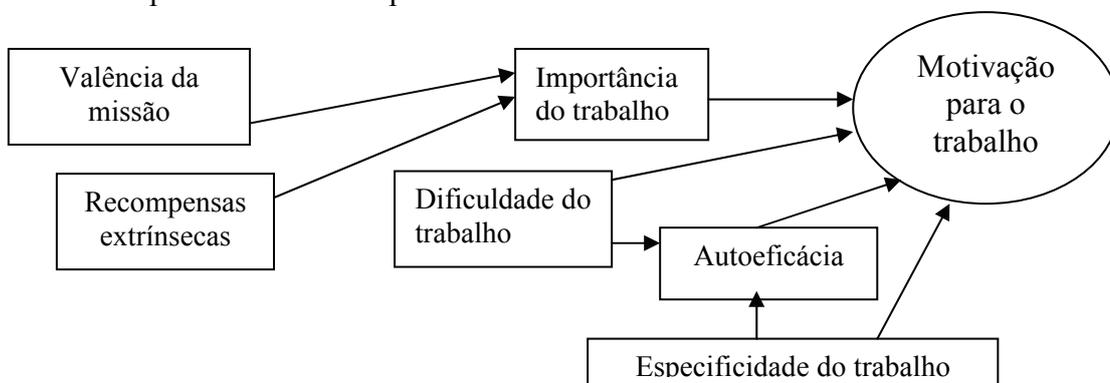


FIGURA 2 – Modelo de Motivação no Trabalho no Setor Público de Wright (2007).

Fonte: WRIGHT, 2007. (Adaptação)

Como pode ser observado no modelo acima, o autor constatou que a importância do trabalho afeta diretamente a motivação e confirmou seus estudos de 2001, que apontaram a influência da dificuldade do trabalho, da autoeficácia e da especificidade do trabalho na motivação

2.5 Os efeitos das recompensas sobre a motivação para o trabalho

A principal teoria que relaciona as recompensas com a motivação é a Teoria da Expectativa, elaborada por Vroom (1964). Ela explica que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Nela, a expectativa é a percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado; a instrumentalidade é a percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa e a valência é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida. A partir da Teoria da Expectativa, Porter e Lawler III (1968) propuseram o modelo teórico mostrado na Figura 3, com o intuito de relacionar esforço, desempenho, satisfação e outras variáveis importantes nessa relação. Nesse modelo, os autores sugerem que o nível de esforço empregado na tarefa é influenciado diretamente pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço. Esse esforço empregado pode ou não resultar no desempenho desejado para a empresa. De qualquer forma, o modelo sugere que o esforço tem maior probabilidade de resultar no desempenho desejado quando o empregado possui habilidades e competências compatíveis com a tarefa e quando há de sua parte, uma clara percepção dos papéis, ou seja, quando ele sabe o que deve ser feito para alcançar o desempenho desejado. Na sequência, o modelo indica que o desempenho pode resultar em dois tipos de recompensas: as intrínsecas e as

adequação na concessão de recompensas econômicas, tomando cuidado para não destruir ou ignorar as necessidades intrínsecas do trabalho dos empregados do setor público. Ele acredita que o esclarecimento de missões, objetivos, metas, e o reconhecimento do potencial próprio de motivação de um serviço público devem ser priorizados sobre a convicção de que as recompensas monetárias são a chave para o aumento da produtividade e melhoria do serviço. Para Buelens e Broeck (2007), trabalhadores do setor público são menos motivados pelos fatores extrínsecos em comparação com funcionários do setor privado. Houston (2000) reforça as assertivas acima, pois acredita que os trabalhadores do setor público são propensos a atribuir mais valor às recompensas intrínsecas do trabalho, pelo fato de esse setor envolver atividades importantes e que proporcionam o sentimento de realização.

Para Wright (2007), a disponibilidade de recompensas extrínsecas afeta a importância que os funcionários atribuem ao trabalho e essa importância afeta diretamente a motivação dos funcionários públicos para a realização de suas tarefas. De qualquer maneira, o autor não diverge das afirmações anteriores, uma vez que admite que as recompensas extrínsecas afetam a importância do trabalho em menor intensidade que as recompensas intrínsecas atribuídas à missão institucional do serviço público.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para responder à questão da pesquisa e alcançar os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva (GIL, 2002), com informações viabilizadas por meio de um levantamento do tipo *survey*, a partir de um corte transversal com variáveis quantitativas, conforme descrito por Malhotra (2001) e Vieira (2002).

O modelo estudado

O estudo das relações existentes entre as metas, recompensas e motivação foi realizado com base no modelo apresentado na figura 4, elaborado a partir das principais teorias revisadas (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007). O modelo estabelece uma relação direta da percepção de cada construto relacionado às metas e recompensas com a motivação para o trabalho. As ligações constantes no modelo (setas) representam o pressuposto de que existe correlação significativa e direta entre a variável independente e a variável dependente.

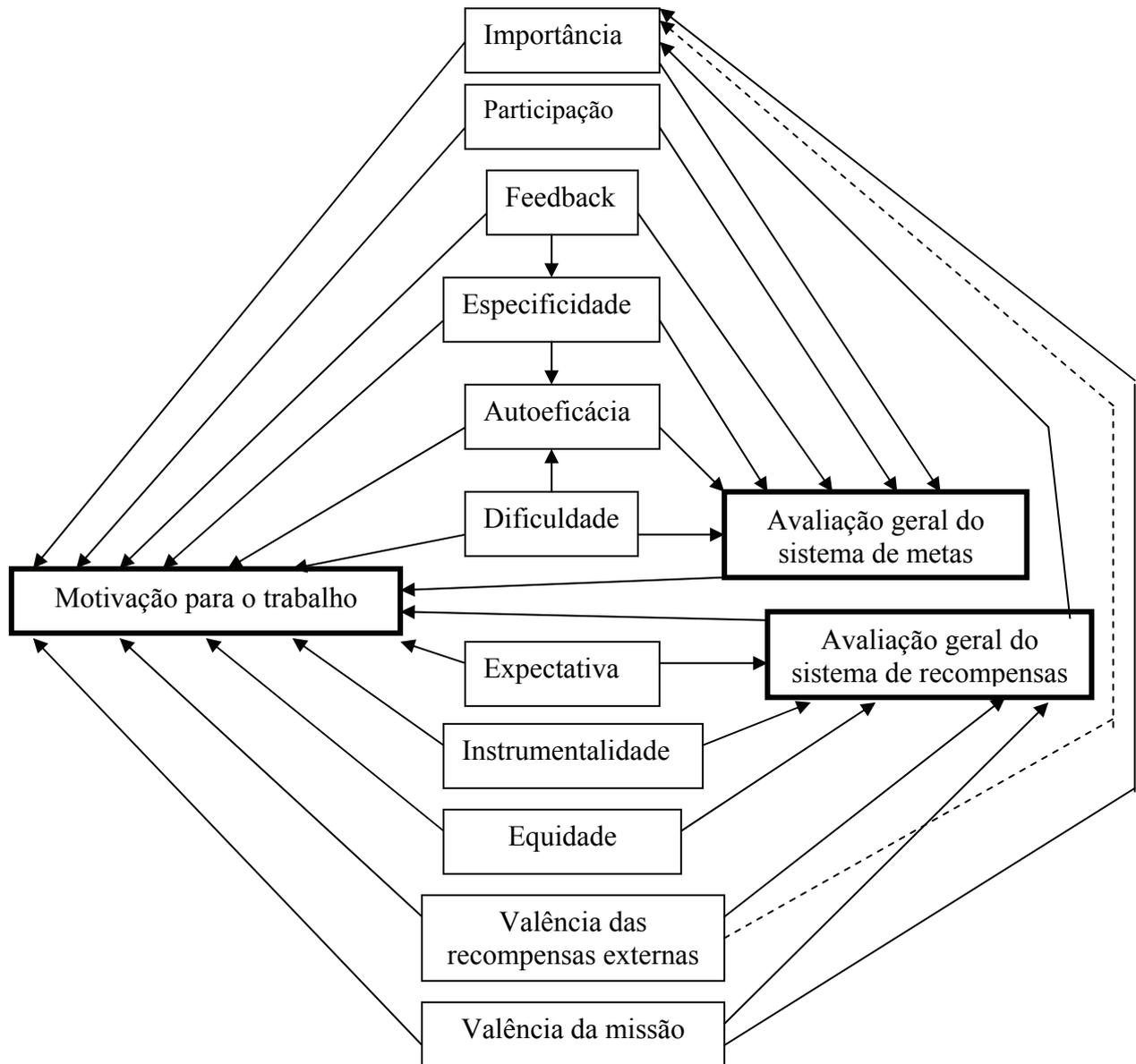


FIGURA 4 – Modelo analítico de relações entre variáveis
 Fonte: Elaborado pelos autores segundo a base teórica estudada

Métodos e técnicas

Para testar o modelo proposto foi empregado o método de modelagem de equações estruturais (MARUYAMA, 1998). Para se estimar o modelo de pesquisa, empregou-se o método contemporâneo de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*), devido à ausência do pressuposto de normalidade e seu melhor desempenho relativo perante amostras de tamanho moderado e modelos relativamente complexos (HAENLEIN; KAPLAN, 2004). As relações entre as características individuais e as metas, as recompensas e a motivação foram estudadas por meio da utilização do método CHAID. Na análise, foram utilizados os seguintes softwares: Microsoft Excel 4.0, Smartpls 2.0, e SPSS 15.0.

O instrumento de coleta de dados, a amostra e o trabalho de campo

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário estruturado com questões fechadas. Os entrevistados foram solicitados a responder afirmativas que objetivaram a medição dos construtos especificidade, dificuldade e importância das metas, participação na definição das metas, *feedback* sobre o alcance das metas, autoeficácia, avaliação geral do sistema de metas, expectativa, instrumentalidade, equidade, valência das recompensas externas, valência da missão, avaliação geral dos sistemas de recompensas e motivação para o trabalho. As respostas foram informadas tendo como referência uma escala do tipo intervalar de 11 pontos, com a nota 0 (zero) correspondendo a Discordo totalmente e a nota 10 (dez) correspondendo a Concordo totalmente. Foram apuradas as seguintes variáveis demográficas: tipo de remuneração (fixa ou variável), idade, sexo, estado civil, faixa salarial, nível de escolaridade, tipo de vínculo com a instituição, tempo de casa e nível hierárquico. Os questionários foram aplicados pessoalmente em visita aos órgãos selecionados, durante o mês de junho de 2009.

A amostra utilizada foi composta por 333 funcionários públicos mineiros, lotados em seis órgãos estaduais e um órgão municipal na cidade de Belo Horizonte - MG, escolhidos por conveniência, sendo 239 funcionários do Estado (71,8% do total da amostra) e 94 do Município (28,2% do total da amostra). Com a exceção do órgão municipal, todos os selecionados fazem parte do acordo de resultados e possuem, portanto, políticas formais de definição de metas com previsão de recompensas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil da amostra apresentou predominância de funcionários acima de 31 anos (76%), maioria do sexo feminino (55%), casados (51%), remuneração concentrada entre R\$1.000,00 e R\$ 2.500,00 (55%), com formação superior ou pós-graduação (74%), concursados (78%), com tempo de casa superior a 3 anos (75%) e sem cargo de chefia (74%). Aproximadamente 48% da amostra admitiu receber algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo ou comissão por cargo de confiança. Este resultado mostra que grande parte dos respondentes já havia sido afetada pelas recentes mudanças promovidas na gestão dos órgãos estaduais, nos quais foram definidas recompensas extras aos funcionários, vinculadas ao alcance de metas.

Os dados ausentes foram reduzidos a zero após a exclusão de alguns cargos destoantes na amostra, seguida da reposição dos dados restantes pelo procedimento de regressão. Foi admitida a não normalidade uni e multivariada dos dados após as análises. Desta forma, foi constatada a necessidade de buscar, na análise dos dados, procedimentos robustos à violação desse pressuposto (TABACHINICK; FIDEL,2001). Os *outliers* identificados foram considerados elementos válidos da população. Como não seria correto elimina-los, optou-se pela diminuição de seus escores, de modo a reduzir sua influência na análise, tal como sugere Kline (1998). A análise de linearidade e multicolinearidade mostrou evidências de um bom ajuste linear entre as variáveis. Na matriz de correlação identificou-se 1325 correlações significativas, que representaram 89% do total de correlações da matriz.

Usando o método sugerido por Gerbing e Anderson (1988), aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com extração por Componentes Principais para avaliar a unidimensionalidade dos construtos. Os resultados de todas as escalas mostraram o atendimento da unidimensionalidade, com excelente qualidade e sem necessidade de exclusão de variáveis. A variância explicada variou entre 64 e 89%, demonstrando sempre resultados aceitáveis em termos de compartilhamento de variação. Também as medidas KMO de adequação da amostra revelam boas condições para aplicação da AFE.

Com o intuito de avaliar a confiabilidade e validade das medidas, procedeu-se ao uso de técnicas de modelagem de equações estruturais (MACKENZIE, 2001; BAGOZZI *et al.*, 1991; FORNELL; LACKER, 1981). Aplicou-se a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) devido à ausência do pressuposto de normalidade e seu melhor desempenho relativo perante amostras de tamanho moderado (HAENLEIN; KAPLAN, 2004).

Com o uso do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta verificou-se que os construtos ficaram acima dos patamares desejados, indicando elevada congruência entre os dados empíricos e os construtos desejados. Com isto, pode-se afirmar que os dados apresentam confiabilidade aceitável, dentro dos parâmetros estabelecidos na literatura (HAIR *et al.*, 1998; MALHOTA, 2001; NETEMEYER *et al.*, 2003).

Em sequência, avaliou-se a *validade convergente*. Os resultados obtidos com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais pelo PLS apontaram cargas (*loadings*) para as relações entre os construtos do estudo e seus indicadores com valores altos, a maioria superior a 0,800. Este patamar é superior ao sugerido por Hulland (1999) como índice de validade convergente. Quanto ao percentual de variância explicada de cada indicador (R^2), verificou-se elevada convergência dos indicadores aos pretendidos construtos. Em sequência, foi avaliada a *validade discriminante* (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994) utilizando o processo sugerido por Fornell e Larcker (1981). Os resultados obtidos apontaram que todos os construtos obtiveram validade discriminante, podendo-se afirmar que suas medidas refletem questões distintas.

Com o intuito de alcançar o objetivo de estudar como as características individuais se relacionam com as metas, as recompensas e a motivação, foi aplicado o método CHAID (KASS, 1980). As características demográficas foram definidas como sendo as variáveis independentes e os construtos foram definidos como variáveis dependentes. Os resultados mostraram que a faixa etária, o tipo de recompensa e o nível hierárquico influenciaram de forma significativa os construtos relacionados a metas, recompensas e motivação. A faixa etária influenciou diretamente os construtos: autoeficácia, importância, motivação e valência da missão. Percebeu-se nos resultados que as pessoas com mais de 36 anos apresentaram níveis maiores de autoeficácia, de percepção de importância das metas, de motivação para o trabalho e de percepção de valência na missão institucional. O tipo de recompensa influenciou a equidade, a expectativa, a instrumentalidade, a avaliação do sistema de recompensas e a valência das recompensas externas. Em outras palavras, verificou-se que pessoas que recebem algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo, apresentam maiores níveis de percepção de equidade e de instrumentalidade, avaliam melhor o sistema de recompensas e atribuem maior valor às recompensas externas. Finalmente, o nível hierárquico influenciou os seguintes construtos: dificuldade, especificidade, *feedback*, participação e avaliação do sistema de metas. Isso mostra que pessoas com algum nível de chefia consideram as metas mais difíceis, com maiores níveis de especificidade, percebem maiores níveis de *feedback* e participação na elaboração das metas e avaliam melhor o sistema de metas.

Análise do modelo

Os resultados do teste do modelo mostraram que a motivação teve 53,1% de sua variância explicada pelas variáveis independentes. A Tabela 1 mostra as relações entre variáveis testadas no modelo com seus respectivos pesos padronizado obtidos com os Mínimos Quadrados Parciais (PLS). As relações significativas estão destacadas em negrito.

TABELA 1- Relações entre as variáveis do modelo

| INDEPENDENTES | DEPENDENTES | PESO | ERRO | T | SIG. |
|--|---------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Dificuldade | Autoeficácia | -0,06 | 0,04 | 0,64 | 0,26 |
| Especificidade | Autoeficácia | 0,52 | 0,07 | 7,78 | 0,00 |
| <i>Feedback</i> | Especificidade | 0,50 | 0,06 | 8,85 | 0,00 |
| Avaliação recompensas | Importância | 0,26 | 0,09 | 2,86 | 0,00 |
| Valência das recompensas externas | Importância | -0,19 | 0,09 | 2,02 | 0,02 |
| Valência da missão | Importância | 0,54 | 0,06 | 8,58 | 0,00 |
| Autoeficácia | Motivação para trabalho | 0,20 | 0,08 | 2,39 | 0,01 |
| Dificuldade | Motivação para trabalho | -0,07 | 0,05 | 0,89 | 0,19 |
| Equidade | Motivação para trabalho | -0,15 | 0,10 | 1,45 | 0,07 |
| Especificidade | Motivação para trabalho | 0,09 | 0,06 | 0,92 | 0,18 |
| Expectativa | Motivação para trabalho | 0,07 | 0,05 | 0,13 | 0,45 |
| <i>Feedback</i> | Motivação para trabalho | 0,14 | 0,09 | 1,47 | 0,07 |
| Importância | Motivação para trabalho | 0,14 | 0,09 | 1,41 | 0,08 |
| Instrumentalidade | Motivação para trabalho | 0,26 | 0,10 | 2,81 | 0,00 |
| Participação | Motivação para trabalho | -0,08 | 0,06 | 0,25 | 0,40 |
| Avaliação geral sistema de metas | Motivação para trabalho | -0,07 | 0,05 | 0,04 | 0,48 |
| Avaliação recompensas | Motivação para trabalho | -0,10 | 0,08 | 0,70 | 0,24 |
| Valência das recompensas externas | Motivação para trabalho | -0,12 | 0,08 | 0,70 | 0,24 |
| Valência da missão | Motivação para trabalho | 0,39 | 0,09 | 4,32 | 0,00 |
| Autoeficácia | Avaliação geral sist. de metas | 0,06 | 0,05 | 1,03 | 0,15 |
| Dificuldade | Avaliação geral sist. de metas | 0,06 | 0,05 | 0,65 | 0,26 |
| Especificidade | Avaliação geral sist. de metas | -0,06 | 0,05 | 0,30 | 0,38 |
| <i>Feedback</i> | Avaliação geral sist. de metas | 0,33 | 0,07 | 4,44 | 0,00 |
| Importância | Avaliação geral sist. de metas | 0,21 | 0,07 | 3,04 | 0,00 |
| Participação | Avaliação geral sist. de metas | 0,28 | 0,08 | 3,33 | 0,00 |
| Equidade | Avaliação das recompensas | 0,24 | 0,10 | 2,24 | 0,01 |
| Expectativa | Avaliação das recompensas | -0,03 | 0,02 | 0,17 | 0,43 |
| Instrumentalidade | Avaliação das recompensas | 0,13 | 0,06 | 2,12 | 0,02 |
| Valência das recompensas externas | Avaliação das recompensas | 0,53 | 0,10 | 5,37 | 0,00 |
| Valência da missão | Avaliação das recompensas | 0,09 | 0,04 | 2,12 | 0,02 |

FONTE: Dados da pesquisa

Obs.: a) PESO: peso padronizado estimado para população; b) ERRO: erro estimado da estimativa; c) T: valor t, é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; d) SIG.: significância unicaudal do teste. Exceto na relação entre Valência das recompensas externas e Importância, onde mostra-se o teste bicaudal pelo fato de a direção ser contrária à proposta no modelo.

Em resumo, os resultados acima confirmam: 1) A avaliação geral do sistema de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas não mostraram influência significativa sobre a motivação; 2) Os construtos que influenciam a motivação na amostra pesquisada, em ordem decrescente de representatividade, são: a valência da missão, a instrumentalidade e a autoeficácia. Esses construtos explicaram mais de 50% da sua variação; 3) A autoeficácia foi influenciada pela especificidade das metas, que explicou mais de 26% de sua variação; 4) A especificidade foi influenciada pelo *feedback* recebido em relação às metas, tendo 24,6% de sua variação explicada por esse construto; 5) A importância atribuída às metas foi influenciada, em ordem decrescente de representatividade, pela valência da missão, pela avaliação geral do sistema de recompensas e pela valência das recompensas externas. Ela teve 34,6% de sua variação explicada neste modelo. Importante observar que, neste caso, a valência das recompensas externas apresentou correlação negativa com a importância das

metas, com peso de $-0,19$. Isto significa que a valência das recompensas externas (extrínsecas) influencia negativamente a importância das metas na amostra pesquisada.

A figura 5 mostra as relações que apresentaram significância no modelo testado.

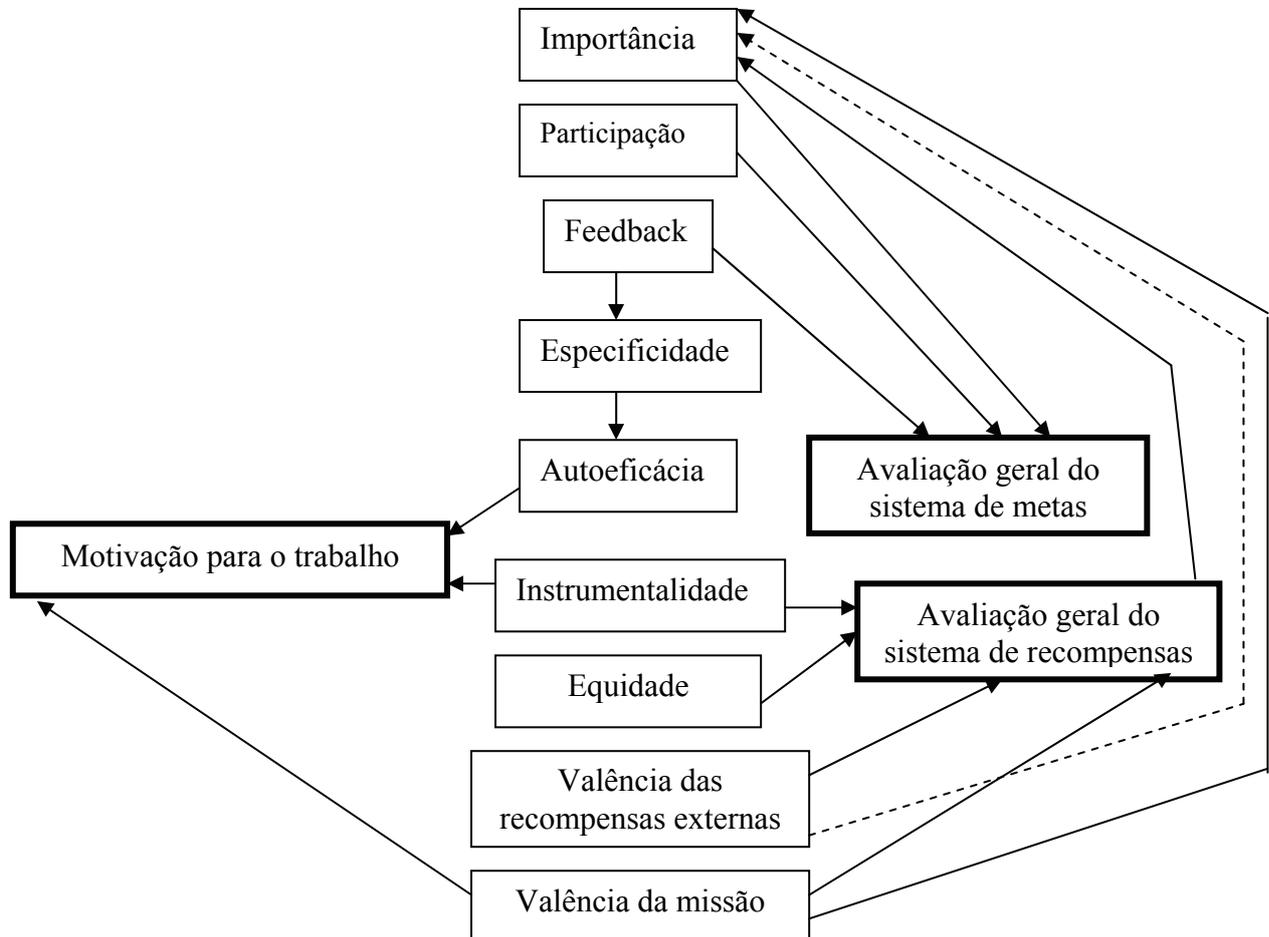


FIGURA 5 – Relações do modelo (figura 4) confirmadas pela pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Discussão dos resultados

Analisando os resultados referentes ao construto motivação, percebe-se que os achados reforçam algumas das questões mais importantes verificadas na literatura (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007). Três construtos mostraram possuir maior representatividade e são, portanto, os principais determinantes da motivação para o trabalho na amostra pesquisada: a autoeficácia, a valência da missão e a instrumentalidade.

Quanto à autoeficácia, vale lembrar que ela corresponde à sensação de competência do empregado para o desempenho das tarefas. No teste CHAID, ela mostrou-se influenciada pela faixa etária, com valores médios percebidos mais elevados em pessoas acima de 36 anos. Isso pode ser compreensível uma vez que, em geral, as pessoas mais velhas possuem mais experiência e, portanto, sentem-se mais capacitadas para realizar as tarefas. No teste do modelo, a autoeficácia mostrou-se influenciada diretamente pela especificidade das metas e

indiretamente pelo *feedback* em relação às metas, além de apresentar influência direta e significativa na motivação. Em outras palavras, o estudo também mostrou que a autoeficácia é maior quando os empregados, têm mais experiência, têm metas claras e específicas definidas (individuais) e recebem *feedback* em relação ao seu progresso no alcance das mesmas. Tais constatações confirmam e reforçam os resultados da literatura revisada, tanto no ambiente privado como no setor público (LOCKE; LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001, 2007).

A valência da missão mostrou-se influenciada pela faixa etária no teste CHAID, onde as pessoas mais velhas apresentaram médias maiores de percepção acerca desse construto. Foi verificado também influência significativa sobre a importância das metas, confirmando os estudos de Wright (2007). No entanto, a principal constatação sobre esse construto foi que ele foi o que exerceu maior influência sobre a motivação para o trabalho, dentre todos os pesquisados. Isto significa dizer que o principal motivador no trabalho na amostra pesquisada é o valor intrínseco percebido pelos funcionários no próprio trabalho e na missão peculiar do serviço público, ou seja, o trabalho em si e o valor agregado à sua realização são alguns dos principais motivadores. Essa constatação também confirma e reforça a convicção de vários pesquisadores do comportamento humano no setor público (CHANLAT, 2002; MANN, 2006; MOYNIHAM; PANDEY, 2007).

A instrumentalidade foi o segundo construto que apresentou maior influência na motivação para a amostra estudada. Ela corresponde à percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa. Isto significa que, para a amostra estudada, os níveis de motivação são maiores quando existe possibilidade de recebimento de recompensas. Essa constatação apenas reforça a validade da teoria da expectativa para o caso de funcionários públicos mineiros (PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964).

Outro fato importante foi constatado no teste CHAID. Ele mostrou que funcionários que recebem recompensas extras além do salário fixo têm percepção de instrumentalidade mais elevada que aqueles que não recebem. Se, por um lado, as recompensas externas influenciam a instrumentalidade e, conseqüentemente, a motivação, por outro, o mesmo estudo não confirma a influência direta da valência das recompensas externas sobre a motivação. Uma maneira de interpretar esses resultados é que as recompensas externas não são motivadoras por si sós. Elas são motivadoras apenas quando são vinculadas ao desempenho, ou seja, quando existe a possibilidade de recebê-las pelo alcance das metas ou de um bom desempenho. De qualquer forma, o fato de as recompensas externas, combinadas com a instrumentalidade, gerarem motivação, conforme constatado no estudo, reforça os achados de Porter e Lawler III (1968) e Vroom (1964).

O estudo não confirmou a influência de alguns construtos sobre a motivação, conforme sugerido pelos principais autores da temática. Foi o que ocorreu com a importância, a dificuldade das metas, a participação na definição das metas, a expectativa e a equidade. (LATHAM; LOCKE, 1979, 2002; WRIGHT, 2001, 2007)

A valência das recompensas externas (extrínsecas) influenciou negativamente a importância das metas na amostra pesquisada. Esse resultado pode indicar que a atratividade pelas recompensas externas tende a reduzir a importância que os funcionários atribuem às metas. Se há o entendimento que a importância das metas afeta a motivação, pode-se sugerir que a valência das recompensas externas afeta indiretamente e negativamente a motivação. Essa constatação pode conduzir às suspeitas de Deci (1972) de que as recompensas externas podem reduzir a motivação intrínseca. No entanto, não existem outros elementos que reforcem essa suspeita no presente estudo. O assunto deve, portanto, ser apurado em novas pesquisas.

A dificuldade das metas não confirmou nenhuma das relações apontadas na teoria. Tendo em vista que este construto é citado em vários estudos como influenciador da motivação

(LOCKE; LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001, 2007), pode-se admitir a possibilidade de falhas no instrumento de pesquisa ou mesmo no método de análise da relação entre os construtos antes de uma conclusão definitiva sobre o assunto. Desta forma, novos estudos com questões distintas para medir o construto e nova metodologia de análise devem ser realizados no sentido de se confirmar ou não essa relação no setor público brasileiro.

A participação na definição das metas afetou a avaliação geral do sistema de metas, mas não apresentou efeitos diretos sobre a motivação. O teste CHAID mostrou que a participação nas metas está ligada ao nível hierárquico, pois funcionários com algum nível de chefia apresentaram médias mais elevadas neste construto. A expectativa não apresentou efeitos sobre a motivação nem sobre a avaliação geral dos sistemas de recompensas na amostra estudada. No entanto, o teste CHAID mostrou que ela é maior entre os funcionários que recebem algum tipo de recompensa. Por fim, a equidade influenciou a avaliação geral das recompensas, no entanto, não confirmou relação direta significativa com a motivação.

5 CONCLUSÃO

De maneira geral, o estudo alcançou o objetivo proposto que era identificar como as metas e recompensas praticadas pelas instituições influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho. Na amostra estudada, a avaliação geral do sistema de metas e a avaliação geral do sistema de recompensas não mostraram influência significativa sobre a motivação. Observou-se ainda que os construtos que influenciam a motivação em ordem decrescente de representatividade são: a valência da missão, a instrumentalidade e a autoeficácia. Esses construtos explicaram mais de 50% da sua variação. Notou-se ainda que autoeficácia foi influenciada pela especificidade das metas, que explicou mais de 26% de sua variação. A especificidade foi influenciada pelo *feedback* recebido em relação às metas, tendo 24,6% de sua variação explicada por esse construto. Finalmente, a importância atribuída às metas foi influenciada, em ordem decrescente de representatividade, pela valência da missão, pela avaliação geral do sistema de recompensas e pela valência das recompensas externas. Ela teve 34,6% de sua variação explicada no modelo. Importante observar que, neste caso, a valência das recompensas externas apresentou correlação negativa com a importância das metas, com peso de $-0,19$. Isto significa que a valência das recompensas externas (extrínsecas) influencia negativamente a importância das metas na amostra pesquisada.

A sensação de competência do empregado para o desempenho das tarefas (autoeficácia) apresentou valores médios percebidos mais elevados em pessoas acima de 36 anos. Isso pode ser compreensível uma vez que, em geral, as pessoas mais velhas possuem mais experiência e, portanto, sentem-se mais capacitadas para realizar as tarefas. Já os funcionários ocupantes de cargo de chefia e aqueles que recebem algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo, perceberam índices mais elevados em diversos fatores relacionados à motivação.

Os resultados apresentados confirmaram, na amostra estudada, a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho, o que está de acordo com as principais teorias sobre o assunto (LOCKE; LATHAM, 2002; PORTER; LAWLER III, 1968; VROOM, 1964; WRIGHT, 2001, 2007). Isto significa que as metas e recompensas têm efeitos válidos sobre a motivação dos funcionários do setor público mineiro. Em termos práticos, este estudo mostra que a gestão com metas e recompensas tem ótimo potencial para elevar a motivação dos servidores públicos mineiros. Ao identificar os construtos que mais influenciam a motivação, ele sinaliza o melhor caminho a ser seguido pelos gestores públicos nessa busca.

As limitações deste estudo são relacionadas, principalmente, a algumas características da amostra selecionada. No entanto, a técnica aplicada permite a generalização para os órgãos

pesquisados e para aqueles com características similares. Isto significa que as conclusões aqui apresentadas podem ser entendidas como uma sinalização importante e representativa na orientação de estudos sobre o assunto no setor público brasileiro. Como sugestões para futuras pesquisas sobre o tema no setor público brasileiro, pode-se apontar: 1) Identificar os fatores do contexto e do trabalho que mais influenciam a valência da missão, a autoeficácia e a instrumentalidade. 2) Estudar as vulnerabilidades das metas e recompensas na motivação dos servidores públicos; 3) Estudar a influência das metas e recompensas no desempenho dos funcionários. Apesar das limitações, fica evidenciada a importância do estudo uma vez que seus resultados confirmam a maior parte das teorias apresentadas e sinaliza com novas contribuições. Este trabalho pode ser o ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas, com amostras mais representativas de servidores públicos. Diante dos resultados aqui apresentados, podem ser constituídos novos estudos, com modelos hipotéticos mais sofisticados e incorporadas novas metodologias de análise que viabilizem maior potencial de explicação das variações da motivação para o trabalho dos funcionários públicos brasileiros.

REFERÊNCIAS

- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BUELENS, Marc; BROECK, Herman Vanden. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 67, p. 65-74, Jan. 2007.
- CAMERON, Judy; BANKO, Katherine M. Banko; PIERCE, W. Daniel. Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. **The Behavior Analyst**, [S. l.], v. 24, n. 1, p.1-44, 2001.
- CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: [s. n.], 2002.
- CREWSON, Philip E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 7, p. 499-518, 1997.
- DECI, Edward L. Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 113-120, 1972.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, 39-50, Feb. 1981.
- FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade de Madeira, Funchal, 2006.
- GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessment. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 25, p.186-192, May 1988.

- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis, **Understanding statistics**, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.
- HAIR JR., J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HOUSTON, David J. Public-Service Motivation: A Multivariate Test. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 10, p. 713 - 727, Oct. 2000.
- HULLAND, J. Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 195-204, Feb. 1999.
- KASS, G. V. An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. **Journal of Applied Statistics**, New York, v. 29, n. 2, p. 119-127, Feb. 1980.
- KLINER, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998
- LASHLEY, Conrad; LEE-ROSS, Darren. **Organizational behavior for leisure services**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.
- LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. . Goal Setting: a motivational technique that works. **Organizational Dynamics**, New York, v. 8, n. 2, 1979.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. **American Psychological Association**, [S. l.], v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P.; EREZ, Miriam. The Determinants of Goal Commitment Academy of Management. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 13, n. 1, Jan. 1988.
- LOCKE, Edwin A. Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 67, n. 4, p. 512 –515, Aug. 1982.
- LOCKE, Edwin A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, v. 3, n. 2, p. 157-189, May 1968.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**. 8th. ed. New York: McGraw-Hill International Edition, 1998.
- MACKENZIE, Scott B. Opportunities for Improving Consumer research through latent variable structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 28, n. 1 p.159-166, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANN, Gregory A. A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 35, n. 1, 2006.
- MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.

- MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 67, n. 1, p. 40-53, Jan/fev. 2007.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. [S. l.]: SAGE, 2003.
- NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric Theory**. 3rd. ed. New York: McGrawHill, 1994.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 316p.
- PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood: R. D. Irwin, 1968. 209p.
- REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.8, n. 4, p.1-16, 2003.
- SOUZA, Regina Luna Santos de. Associar o Desempenho Individual ao Planejamento Organizacional pela Gestão de Competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. **Anais...** Santiago: [s. n.], 2005.
- TABACHNIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3rd. ed. New York: HarperCollins, 2001.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.
- VILHENA, Renata *et al.* (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- WRIGHT, Bradley E. Public Service and Motivation: Does Mission Matter? **Journal of Public Administration Review**, Oxford, v. 67, p. 54-64, Jan. 2007.
- WRIGHT, Bradley E. Work Motivation in the public sector: An Application of Goal and Social Cognitive Theories. **Academy of Management Proceedings**, Albany, p. D1-D6, 2001.