



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

MOTIVAÇÃO PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO, JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO.

LADILUCY PEREIRA ARMOND

BRASILIA/DF
2017

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

LADILUCY PEREIRA ARMOND

MOTIVAÇÃO PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO, JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO.

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE
ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
(PPGA/UnB), COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE.

ORIENTADOR: FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR, PPGA/UnB

Brasília
2017

Ladilucy Pereira Armond

Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e
desempenho humano no trabalho.

Essa dissertação foi Avaliada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Universidade de Brasília - PPGA/UnB

Profa. Dra. Tatiane Paschoal
Universidade de Brasília - PPGA/UnB

Profa. Dra. Helga Hedler
Universidade Católica de Brasília -UCB

Brasília
2017

Dedicatória

Aos meus pais, Laércio Rosado Armond e Maria de Jesus Pereira Galvão Armond, que me ensinaram a importância da educação e do conhecimento na formação do ser humano, e aos meus filhos, Kaíke Armond Costa e Lana Armond Costa, a quem quero repassar essa lição.

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é a Deus, pela oportunidade de viver com saúde, reunindo forças, para que eu pudesse enfrentar todos os obstáculos nesta caminhada que foi concluída com muito esforço e abdicção. Aos meus pais e toda família por me acompanharem durante todos esses meses e pela torcida que fizeram pelo sucesso desse estudo. Ao Altair Gonçalves da Costa, meu esposo, pelo seu companheirismo e compreensão que me deram forças para iniciar e terminar essa jornada. Ao meu orientador, Prof. Francisco Antônio Coelho Júnior, pelos ensinamentos e acompanhamento durante este trabalho. As professoras, Elaine Rabelo Neiva e Gisela Demo, pela oportunidade do aprendizado e pela contribuição nesta dissertação. Ao Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional – GEPACO e seus componentes. Aos colegas de mestrado por toda a ajuda e pelos momentos maravilhosos que passamos juntos, em especial a Emília de Oliveira Faria, Natasha Fogaça, Mariane Cortat, Felipe Guimarães Cortês e Luiz Fernando Silva Pinto.

Epígrafe

“À medida que possuem a função de orientar a ação humana no nível de organização e da sociedade, os valores sociais influenciam as necessidades e expectativas pessoais e orientam a motivação, bem como a forma de pensar, sentir e agir em diversas circunstâncias da vida em sociedade.” (Tamayo, 1997)

SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Resumo	xi
Abstract	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	5
1.2 OBJETIVO GERAL	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICATIVA	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....	9
2.1.1 CENÁRIO ATUAL	10
2.1.2 REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	15
2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	24
2.2.1 CENÁRIO ATUAL	24
2.2.2 REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	32
2.3 DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO	37
2.3.1 CENÁRIO ATUAL	37
2.3.2 REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE DESEMPENHO	40
3 MODELO TEÓRICO HIPOTÉTICO.....	47
3.1 VARIÁVEIS ANTECEDENTES	47
3.1.2 VARIÁVEL CRITÉRIO.....	49
3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA	50

4	MÉTODO	55
4.1	DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	55
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	55
4.3	POPULAÇÃO E PERFIL AMOSTRAL DOS PARTICIPANTES	56
4.4	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	57
4.5	DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO	58
4.6	PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	60
5	RESULTADOS	61
5.1	ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS.....	63
5.2	MODELO EMPÍRICO.....	70
5.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
6.1	RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	86
6.2	LIMITAÇÕES	88
6.3	AGENDA DE PESQUISA	89
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
8	ANEXO	104
9	APENDICE.....	107

Lista de Figuras

Figura 1 - Sistema de recompensa	11
Figura 2 - Rede de teorias adotadas nos artigos	21
Figura 3 - Variáveis dependentes investigadas	23
Figura 4 - Ilustração das dimensões da justiça	29
Figura 5 - Modelo teórico hipotetizado	54
Figura 6 - Modelo teórico hipotetizado completo - com fatores	73
Figura 7 - Melhores preditores do desempenho humano no trabalho	79

Lista de Tabelas

Tabela 1. Abordagem da pesquisa e objetos de estudo	18
Tabela 2. Procedimentos e técnicas de coleta de dados e análise de dados	19
Tabela 3. Categoria das variáveis dependentes investigadas pelos artigos selecionados.....	20
Tabela 4. Evolução do conceito de justiça na literatura	25
Tabela 5. Subdivisão Categórica da Justiça Interacional na visão Tetradimensional	28
Tabela 6. Descrição conceitual das dimensões de justiça	29
Tabela 7. Demonstrativo anual de publicações dos artigos.....	33
Tabela 8. Lista de publicações por periódico	34
Tabela 9. Procedimentos de coleta e análise de dados	35
Tabela 10. Frequência de publicações por periódicos.....	41
Tabela 11. Publicações por ano.....	41
Tabela 12. Métodos utilizados para coleta de dados.....	42
Tabela 13. Métodos de análise utilizados nos estudos.....	43
Tabela 14. Sumarizado das definições teóricas.....	43
Tabela 15. Demonstrativo de variáveis.....	49
Tabela 16. Estrutura fatorial – Escala de auto-avaliação de desempenho no trabalho.....	65
Tabela 17. Estrutura fatorial – Escala de percepção de justiça organizacional (EPJO).....	66
Tabela 18. Estrutura fatorial – MRDP – Interesse e Satisfação.....	68
Tabela 19. Estrutura do fator – MRDP – Desenvolvimento da tarefa e produtividade...	69
Tabela 20. Estrutura do fator – MRDP - Expectativas sobre o sistema de remuneração.....	69
Tabela 21. Estrutura fatorial – Escala de motivação pela remuneração por desempenho (EMRPD).....	70
Tabela 22. Resultados Regressão Linear – variável critério execução, monitoramento e revisão do desempenho.....	75
Tabela 23. Resultados Regressão Linear – variável critério auto-gerenciamento de desempenho.....	76
Tabela 24. Resultados Regressão Linear – variável regulação do desempenho.....	77
Tabela 25. Resultados Regressão Linear – variável critério conhecimento e orientação para o trabalho.....	78
Tabela 26. Resultados dos testes das hipóteses.....	79

Resumo

Tendo em vista a relevância estratégica dos novos modelos de gestão pública, em especial no que concerne à gestão de pessoas e à remuneração de servidores públicos, é preciso atentar sobre a importância de se analisar com cautela a aplicação de novas estratégias sem antes investigar as relações entre contextos organizacionais, motivação dos funcionários e padrões de resultado. Nesse contexto, e partindo da premissa que servidores públicos podem apresentar expectativas diferentes quando comparados a empregados do setor privado, este estudo buscou identificar quais os efeitos da motivação pela remuneração por desempenho e da percepção de justiça organizacional no desempenho dos servidores de uma Autarquia estadual brasileira.

Palavras-chave: Remuneração por desempenho, justiça organizacional, desempenho humano no trabalho, setor público.

Abstract

In view of the strategic relevance of the new models of public management, especially regarding human resources and public servant's remuneration policies, it is necessary to observe what Crewson (1997) already warned about the importance of analyzing with caution the application of new strategies without first investigating the relationships between organizational contexts, employee motivation and outcome patterns. In this context, and based on the premise that public servants may present different expectations when compared to employees of the private sector, this study sought to identify the effects of motivation of performance-based remuneration systems and perception of organizational justice in the performance of the employees of a Brazilian state authority.

Keywords: Pay for performance, organizational justice, human performance at work, public sector.

1. INTRODUÇÃO

A atração de estudiosos pelas características motivacionais dos servidores públicos datam do início do domínio da Administração Pública, e a preocupação sobre quais são os fatores que afetam a qualidade das saídas do serviço público também são antigas (Perry & Wise, 1990). Contudo, o tema permanece contemporâneo e ainda carece de muitos estudos para melhor compreensão de sua sistemática. Conforme afirmam Perry e Wise (1990), a motivação no setor público é um atributo dinâmico e muda ao longo do tempo, assim como a disposição do indivíduo em trabalhar em uma organização pública.

O advento do *New Public Management* (NPM), em 1970, teve o objetivo de transferir os conhecimentos gerenciais do setor privado para o público (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008; Secchi, 2009). A crença no NPM era de que o setor público poderia ser efetivamente reformado pela soma de uma administração estratégica, reorganização estrutural e melhoria nos sistemas de gestão de pessoas (Gray & Jenkins, 1995). No entanto, faz-se necessário analisar com cautela a aplicação de tais estratégias gerenciais, pois conforme ressalta Crewson (1997), o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos funcionários e padrões de resultados, reforçando que os funcionários públicos têm motivações e expectativas diferentes dos empregados de empresas privadas.

Independente do questionamento sobre a eficácia da transferência de práticas gerenciais do setor privado para o setor público, a maior contribuição do NPM para a administração pública foi enfatizar o papel protagonista das pessoas nas organizações, tendo em vista que os resultados dessas estão totalmente ligados ao desempenho dos indivíduos que nelas exercem suas atividades laborais. Dessa forma, passa-se a assumir que o principal diferencial das organizações é a gestão eficaz e eficiente das pessoas que as compõem (Benetti, Giraldi, Dalmau, Melo, & Parrino, 2007).

É nesse momento que as unidades de recursos humanos dos órgãos públicos passam a ser afetadas de maneira significativa, mudando de um modelo funcional para outro de natureza mais integrada, indo ao encontro dos moldes do paradigma denominado Gestão Estratégica de Pessoas – GEP (Fonseca, Meneses, Silva Filho, & Campos, 2013). A GEP, na visão de Wright e McMahan (1992), pode ser entendida como o padrão das ações e atividades planejadas de Gestão de Pessoas (GP), projetadas para permitir que uma organização atinja

seus objetivos. Conforme enfatizado pelo autor, a composição das decisões relativas às práticas de GP deve levar em consideração o capital humano das organizações (habilidades e capacidades), a especificação dos comportamentos requeridos da força de trabalho e a efetividade em termos de resultados, das decisões frente às estratégias organizacionais, além dos fatores institucionais e políticos que influenciam a GP.

Dessa forma, competências, habilidades e atitudes dos indivíduos passam a ser percebidos como insumos valiosos a serviço das instituições que, quando bem utilizados, podem se tornar um fator estratégico decisivo na produção do conhecimento, desenvolvimento e fortalecimento do potencial competitivo das organizações. Convergingo com essa visão, Demo (2010) e El Kouba, Roglio, Del Corso e Silva (2009) enfatizam ser consenso entre os autores que a valorização dos indivíduos pelas organizações é extremamente relevante no contexto atual altamente competitivo.

Com essa visão, o campo do comportamento organizacional passou a preocupar-se não somente com a influência da organização sobre o indivíduo, mas com a influência que este último exerce sobre a primeira (Fogaça & Coelho, 2015; Brief & Weiss, 2002) pois, conforme reforçam Fogaça e Coelho Jr. (2015), as organizações influenciam a vida dos indivíduos, interferindo em seus pensamentos, sentimentos e ações, tanto no âmbito profissional quanto no âmbito pessoal. No entanto, conforme explicam os autores, o processo de interferência também pode ocorrer no sentido inverso, tendo em vista que os pensamentos, sentimentos e ações dos indivíduos também influenciam o ambiente das organizações onde trabalham.

Diante do reconhecimento da importância e da influência dos indivíduos nas organizações, motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade passou a constituir um ponto central da Psicologia do Trabalho (Pérez-Ramos, 1990) e de outras ciências como a Administração, especificamente nos estudos ligados à GEP.

De acordo com Borges e Yamamoto (2004), essa motivação não se restringe somente a dimensão econômica, em que o trabalho é unicamente o que se faz pra ganhar a vida ou se é pago pra fazer. Outras dimensões são identificadas como relevantes, tais como: a Dimensão Gerencial, que diz respeito a como o trabalho é gerido; a Dimensão Concreta, que está relacionada às condições materiais e ambientais; a Dimensão Ideológica, que consiste no discurso elaborado e articulado sobre o trabalho no nível coletivo e social; e a Dimensão Simbólica, que abrange os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho, como significado e centralidade do trabalho, (Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2004).

Com base em recente pesquisa bibliométrica de Armond, Cortês, Santos, Demo e Meneses (2016), contemplando o período entre 2006 e 2015 em 27 periódicos brasileiros com classificação B2 ou superior no sistema WebQualis da Capes, foi possível observar que a pesquisa relacionada à Gestão Estratégica de Pessoas, tema considerado emergente e de alto interesse no quadro internacional (Deadrick & Gibson, 2009), pode ser considerado também emergente no Brasil, talvez devido à tônica das pesquisas em entender o caráter estratégico de GP (Demo, Fogaça, Fernandes & Sá, 2015). A literatura demonstra uma forte relação entre gestão de pessoas e resultados organizacionais (Barreto, Silva, Fischer, Albuquerque, & Amorim, 2011), e a maioria dos estudos tende a abordar o tema, considerando que as práticas e políticas de GP adotadas pelas organizações podem influenciar no comportamento dos indivíduos que nela trabalham, de forma a alinhá-lo com seus objetivos estratégicos (Lacombe & Chu, 2008).

A preocupação com a influência do ambiente e das práticas organizacionais sobre os estados afetivos presentes nas interações humanas despertaram maior interesse no campo científico com os experimentos de Hawthorne (Godim & Siqueira, 2004). Essa preocupação fomentou inúmeros estudos interessados em compreender como as emoções vivenciadas pelo indivíduo no ambiente de trabalho podem afetar seu desempenho profissional (Gouveia, Fonseca, Lins, Lima, & Gouveia, 2008; Godim et al., 2010; Paschoal, Torres, & Porto, 2010).

Estudos organizacionais que enfatizam aspectos positivos do comportamento humano, o chamado Comportamento Organizacional Positivo, corrente que, segundo Luthans (2002), página 59, é definida como o **“estudo e a aplicação das forças e capacidades psicológicas dos recursos humanos orientadas positivamente, que podem ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas de forma eficaz para melhoria do desempenho no local de trabalho atual”**, ratificam que um estado emocional positivo favorece o aumento do desempenho dos indivíduos (Wright & Quick, 2009).

Seguindo essa linha, o estudo de El Kouba et al. (2009), por exemplo, demonstrou que o investimento em treinamentos relacionados ao desenvolvimento comportamental possui relação positiva significativa com o desempenho dos funcionários, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. O estudo de Queiroz, Albuquerque e Malik (2013), Parolin e Albuquerque (2011) e Parolin e Albuquerque (2009) mostraram que características organizacionais como estrutura, valores, políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a valorização dos colaboradores abrem espaço para o desenvolvimento criativo e inovador dos indivíduos; o estudo de Gonçalves, Corrêa, Hipólito e Giulian (2015) identificou

correlação entre as políticas de remuneração e a produtividade dos empregados. Corroborando com os anteriores, o estudo de Uysal (2012) encontrou fortes correlações positivas entre algumas políticas de GP - dentre elas, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Avaliação de Desempenho e Remuneração - e atitudes dentro das organizações. Estudos como esses reforçam a necessidade de se compreender como práticas organizacionais podem ser utilizadas para reforçar positivamente o desempenho de seus colaboradores.

No que concerne às políticas de remuneração, conforme afirmavam Baker, Jensen e Murphy (1988), essas são práticas de GP que, em particular, afetam o comportamento humano. Ainda assim, o tema é ainda pouco estudado no setor público, principalmente no Brasil, em especial os estudos que investigam a influência de metas e recompensas na motivação dos servidores públicos.

Preocupando-se em compreender as relações de influência entre os indivíduos e as organizações, outras pesquisas buscaram compreender as relações e correlações entre políticas e práticas de GP com outros construtos - como valores pessoais, bem - estar, Justiça, significado do trabalho - com o intuito de aumentar a dimensão de análise e obter explicações mais profundas sobre o comportamento humano e organizacional. Foi o caso de Ribeiro e Bastos (2010), que investigaram as implicações da concessão diferenciada de benefícios e remuneração de dois grupos de funcionários sobre a percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional. Coelho Jr., Abbad e Vasconcelos (2008) estudaram o relacionamento entre características da clientela e variáveis relativas à organização (suporte psicossocial à aprendizagem) na predição de impacto de treinamento à distância. O estudo de Demo (2010) investigou a relação entre as variáveis percepção de políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e percepção de justiça organizacional, incluindo a variável funcional "tipo de organização" (pública ou privada).

No entanto, não é possível falar sobre as relações entre as organizações e os indivíduos sem se falar em desempenho, tendo em vista a importância das pessoas para a consecução das metas organizacionais. Diante disso, é enfático comentar sobre relevância de estudos que contemplem este construto em suas análises, como as pesquisas de Fogaça e Coelho (2015), que, por meio de seus resultados, sustentaram empiricamente a relação entre satisfação no trabalho, bem-estar no trabalho, desempenho individual e estrutura organizacional. O estudo suscitou a hipótese de que o clima organizacional poderá aumentar positivamente a relação entre bem-estar no trabalho e desempenho individual no trabalho. Já o estudo de Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) testou um modelo teórico multinível de

predição individual no trabalho, incluindo a interação com variáveis pessoais, variáveis profissionais, percepção de suporte à aprendizagem e satisfação no trabalho.

Seguindo essa linha, o presente estudo investigou a relação entre múltiplos construtos, sendo eles: motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e influência dessas variáveis no desempenho humano no trabalho. O estudo foi direcionado à análise de população composta por servidores públicos, tendo em vista que as políticas de GP, bem como a mensuração de desempenho, não são exclusivas do contexto privado, uma vez que as organizações públicas, embora não sejam voltadas para a lucratividade, também almejam obter resultados em termos de produtividade e efetividade para atender seus clientes, a sociedade.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando a contextualização anterior, a pergunta que direcionou a pesquisa foi: Motivação pela remuneração por desempenho e percepção de justiça organizacional são preditores de desempenho humano no âmbito de uma Autarquia estadual brasileira?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho foi investigar, empiricamente, se motivação pela remuneração por desempenho e percepção de justiça organizacional são preditores de desempenho humano no âmbito de uma Autarquia estadual brasileira.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a percepção de servidores de uma Autarquia estadual brasileira sobre o a motivação gerada pelo sistema de remuneração por desempenho adotado no Órgão;
- Descrever a percepção de servidores de uma Autarquia estadual brasileira sobre a percepção de justiça organizacional;
- Descrever a percepção de servidores de uma Autarquia estadual brasileira sobre seu desempenho manifestado no Órgão; e

- Testar efeitos preditivos entre motivação gerada pelo sistema de remuneração por desempenho e pela percepção de justiça organizacional na auto-avaliação de desempenho humano no trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA

Em tempos de busca pela eficiência nos serviços públicos para o melhor atendimento das necessidades e dos anseios dos cidadãos, a palavra meritocracia tornou-se um chavão utilizado por muitos candidatos que visam demonstrar o interesse em aplicar uma ferramenta que possa aumentar o desempenho das instituições públicas. A “meritocracia”, nesse caso, surgiria como um fator motivador para os servidores municipais, estaduais e federais aumentarem a produtividade e qualidade de seus serviços. Diante desta nova visão, algumas práticas aplicadas na gestão de pessoas no setor privado têm sido cada vez mais utilizadas no setor público, como a gestão por competência, recrutamento e processo seletivo para cargos técnicos, governança e avaliação de desempenho. Como consequência do processo meritocrático, a remuneração por desempenho no setor público em função da produtividade tem sido implantada em alguns setores do governo.

Os gestores públicos, principalmente da área de recursos humanos, deparam-se constantemente com a tentativa de buscar estratégias motivacionais que melhorem o desempenho de servidores que atingem o topo da carreira e não vislumbram mais a possibilidade de progressão funcional, bem como daqueles em início de carreira que, por ganharem valores bem abaixo dos servidores antigos, não se sentem motivados a desempenhar atividades com maior produtividade e qualidade que seus colegas em final de carreira. Mas a remuneração por desempenho motivaria realmente os servidores a prestarem serviços de maneira mais produtiva e com melhor qualidade?

Assis e Neto (2011) fazem a seguinte indagação: como implementar políticas que consigam mobilizar a máquina pública a entregar ao cidadão serviços de melhor qualidade? E citam que essa questão é ponto central do interesse de uma nova geração de governantes que assumem a gestão de organizações federais, estaduais e municipais e que estão buscando na iniciativa privada inspiração para a criação de novas formas de gestão. E essa indagação gera outra questão: poderia a implantação de sistemas de remuneração por desempenho ser uma das soluções?

Outro ponto importante é que remuneração constitui um fator altamente sensível dentro das organizações e, se não for tratada de maneira cuidadosa, racional e transparente, pode causar enormes transtornos para a administração, gerando insatisfação e desmotivação nos indivíduos. Pensando nisso, um dos diferenciais desse estudo foi extrair a percepção dos servidores em relação ao sistema de remuneração, buscando compreender se, para os indivíduos (servidores públicos), este tipo de sistema de remuneração é percebido como fator motivacional. Dessa forma, o estudo apresenta uma nova variável denominada motivação pela remuneração por desempenho e utiliza uma escala própria para a mensuração dessa variável.

Além disso, diferentemente da maioria dos estudos que relacionaram a variável remuneração e desempenho - normalmente utilizando indicadores organizacionais de performance, nesse estudo, a variável critério adotada foi o desempenho individual. A variável critério é considerada uma variável chave, uma vez que, embora os resultados organizacionais sejam o foco de interesse dos gestores, estes são produto dos resultados individuais. Assim, ao compreender como os fatores influenciam nos resultados individuais, torna-se possível desenvolver estratégias que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional.

Em relação às variáveis antecedentes, remuneração por desempenho e justiça organizacional, a escolha da primeira pode ser justificada por Demo (2010), que enfatizava que as linhas de pesquisa em gestão de pessoas têm se desenvolvido no sentido de investigar as relações entre políticas de gestão de pessoas e resultados como o desempenho individual e organizacional, dentre elas, as políticas de remuneração. No que concerne a variável justiça organizacional nas suas dimensões processual, distributiva e interacional como preditoras de desempenho, a inclusão deve-se ao efeito psicológico atribuído pela adoção de sistemas de remuneração por desempenho, em especial na sua dimensão distributiva, somado a evidências empíricas que reafirmam as relações preditivas entre variáveis psicológicas e desempenho no trabalho.

Embora indicado pelas agendas de pesquisa, e sendo de extremo interesse no contexto político/econômico atual, ainda são escassos os estudos sobre remuneração por desempenho baseados em experiências no setor público brasileiro. Essa escassez pode ser explicada pela ausência de sistemas amplos de remuneração variável com foco em resultados na administração pública federal, estadual ou municipal, uma vez que muitos dos modelos implantados no setor público foram simples estratégias de barganha para legitimar a incorporação de gratificações. Dessa forma, modelos de remuneração precários e sem

legitimidade na administração pública trouxeram como resultado a desconfiança da sociedade e o descrédito de alguns autores e gestores em relação ao custo/benefício da adoção deste tipo de remuneração no setor público.

Diante disso, é importante destacar que o lócus utilizado para a realização desse estudo se difere de modelos tradicionais implantados em muitos órgãos públicos no Brasil, pois seu Sistema de Remuneração de Desempenho se espelha em modelos de remuneração pautados nas diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, que orienta a vinculação da remuneração ao alcance de metas objetivas previamente estabelecidas e a instituição de ciclos de avaliação com tempo pré-determinado.

Conforme ressaltam Klein e Mascarenhas (2016), é importante considerar lógicas institucionais e aspectos culturais das carreiras públicas nas estratégias adotadas para investigar as dinâmicas motivacionais que afetam as decisões profissionais dos servidores públicos. Os autores enfatizam que entender quais fatores potencialmente explicam a evasão e a satisfação de servidores públicos é de extrema importância para a formulação e implementação de políticas mais eficazes de gestão de carreiras públicas no Brasil. Dessa forma, o presente estudo visa contribuir para o entendimento de fatores motivacionais que possam contribuir para o desempenho de servidores públicos, o que poderá ser importante para que gestores possam traçar estratégias organizacionais alinhadas com as necessidades das pessoas, e ao mesmo tempo, alinhadas às necessidades da organização.

Neste Capítulo foram apresentados os objetivos e perguntas de pesquisa, a contextualização e justificativa do presente estudo. No capítulo a seguir, apresenta-se o referencial teórico da presente dissertação, contemplando as definições e premissas teóricas que sustentaram a realização empírica deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial teórico foi embasada principalmente em levantamentos bibliométricos relacionados aos temas remuneração por desempenho no setor público, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho. Foram agregados estudos advindos de periódicos internacionais que incentivam, em sua linha editorial, produções sobre variáveis tipificadas no comportamento organizacional e sobre administração pública. Além disso, foram escolhidos estudos de pesquisadores nacionais especialistas nas variáveis contidas no modelo de pesquisa e outras correlatas.

As Seções a seguir apresentam um panorama da literatura sobre às variáveis remuneração por desempenho no setor público, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho, o que possibilita uma maior compreensão do modelo de pesquisa proposto. A apresentação teórica contempla o cenário atual com seus principais conceitos, fundamentos, pressupostos e resultados de estudos recentes relacionados, somando-se aos levantamentos bibliométricos.

2.1 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Apresenta-se a seguir, um panorama sobre remuneração por desempenho no setor público e motivação no setor público, com vistas a uma maior compreensão da variável antecedente motivação pela remuneração por desempenho, contemplando o cenário atual com seus principais conceitos, fundamentos, pressupostos e resultados de estudos recentes relacionados ao tema. Além disso, relata-se a tímida produção sobre o tema no Brasil em periódicos de alta relevância, achado que corrobora com Neto e Assis (2010) em sua revisão de literatura. Os autores demonstraram a existência de um quadro ainda incipiente de pesquisas relacionadas ao tema, quadro esse, que pode ser explicado pela ausência de experiências práticas no Brasil. A Seção também contará com a um levantamento bibliométrico da produção acadêmica internacional do período de 2010 a 2015 referente ao tema pagamento por desempenho no setor público.

2.1.1 CENÁRIO ATUAL

O *New Public Management* (NPM), movimento que teve início no Reino Unido sob a liderança da então primeira ministra Margaret Thatcher, propôs uma modelagem funcional aos serviços públicos, utilizando as forças do mercado para responsabilizar o setor público e, como medida de prestação de contas, a satisfação dos usuários. A partir dessa nova visão, muitos países passaram a adotar princípios de uma postura democrática, tendo que aperfeiçoar os instrumentos de gestão, inovando e criando novas possibilidades (Keinert, 1994; Kajimbwa, 2013). A partir da década de 1980, os governos iniciaram reformas para melhorar a gestão do setor público; nessa época, iniciaram-se as preocupações com reformas significativas no estado, envolvendo os modelos de seleção de pessoal e de remuneração do servidor público com as entregas a sociedade (Marcelino, 1989). A perspectiva base era a eficiência e a capacidade de resposta (Motta, 2007). Alguns utilizaram estratégias de nível macro por meio de reformas institucionais e organizacionais para fortalecer a governança no setor público, enquanto outros optaram por estratégias de nível micro, em que o objetivo foi melhorar o foco gerencial sobre o desempenho das organizações (Binderkrantz & Christensen, 2011).

O NPM sugere também que os gestores e servidores públicos podem ser motivados por meio de incentivos, e suscita uma necessidade de proliferar, no ambiente dos serviços públicos, um espírito empreendedor e uma preocupação com a busca da satisfação do cliente/usuário. Assim, este novo modelo de gestão começa a implementar especificações formais de desempenho e metas para organizações governamentais por meio de contratos de desempenho atrelados a reformas salariais que levem uma postura crítica aos sistemas de serviço público clássicos, combinando recompensas variáveis por desempenho com as tabelas salariais fixas (Binderkrantz & Christensen, 2011). Tal movimento também se caracteriza pela ênfase na medição de desempenho das saídas e pela introdução de remuneração por desempenho atrelada à indicadores de resultados. Sua base teórica é a teoria do agente-principal, admitindo que incentivos monetários podem ser empregados para alinhar os interesses das duas partes (Eisenhardt, 1985; Frey, Homberg, & Osterloh, 2013), podendo inclusive, serem utilizados como instrumento facilitador da negociação de padrões de desempenho entre chefias e subordinados (Marsden, 2004).

Com o advento do NPM, algumas práticas aplicadas na gestão de pessoas no setor privado foram estabelecidas como ideais para o setor público, tais como as recompensas

baseadas em desempenho, redução de custos do emprego, descentralização estratégica para as unidades de recursos humanos, maior flexibilidade e aumento da individualização das relações de trabalho (Truss, 2008). Como consequência disso, e da migração para um processo meritocrático, a remuneração variável no setor público em função da produtividade tem sido implantada em alguns setores do governo brasileiro, o que sugere uma necessidade acadêmica de estudar esse novo modelo de remuneração, os possíveis fenômenos relacionados à sua prática e seus impactos no desempenho do setor público.

A remuneração é um dos elementos dos sistemas de recompensa, que, por sua vez, são componentes da gestão de pessoas (GP), e consistem de processos e práticas inter-relacionados que objetivam uma administração de recompensas efetivamente benéfica tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham (Armstrong, 2014). Esse modelo é representado na Figura 1.

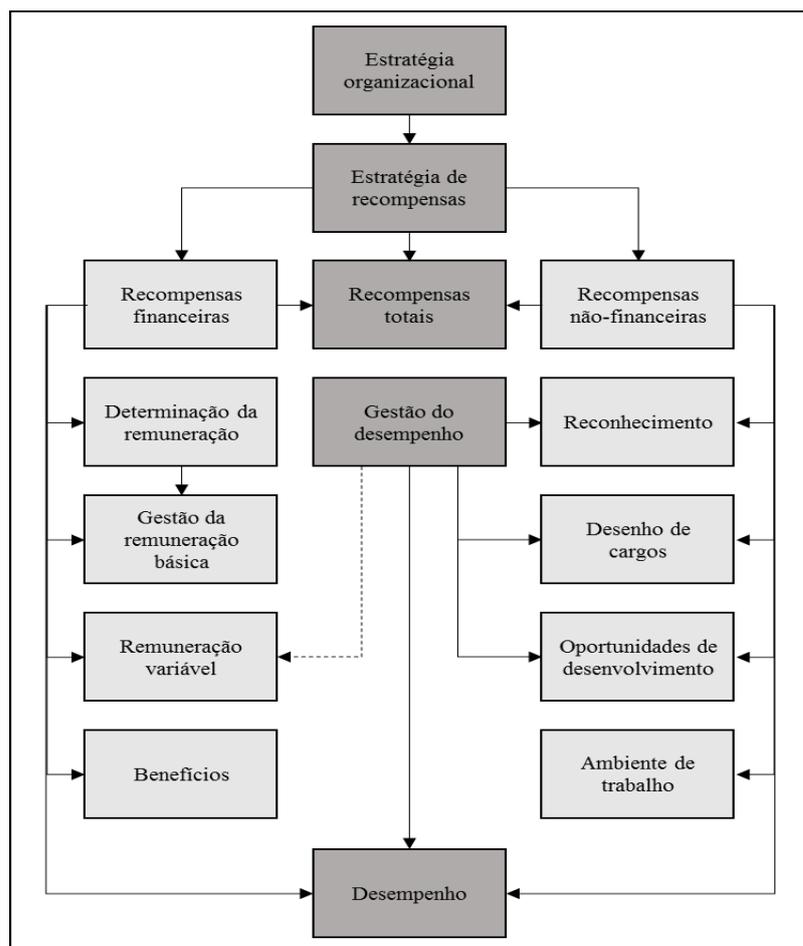


Figura 1. Sistema de recompensa.

Fonte: Adaptado (traduzido) de Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.) (p. 364). London: Kogan Page.

Como parte desse complexo sistema de recompensa, o relacionamento e a possibilidade de vinculação da remuneração ao desempenho tem crescentemente atraído os empregadores. Conseqüentemente, há numerosos relatos de pesquisa sobre a remuneração por desempenho na literatura de GP, voltados principalmente para o setor privado (Boachie-Mensah & Dogbe, 2011). A remuneração por desempenho pode ser entendida como um esquema de recompensa que liga o pagamento ao desempenho dos empregados, e aumentos de salário dependem única ou principalmente do mérito de cada um (Swabe, 1989; Boachie-Mensah & Dogbe, 2011;), que é aferido por avaliações (Amstrong, 2014).

Apesar de controverso, o tema ganhou destaque devido a evidências teórico-empíricas de que recompensas financeiras podem influenciar a motivação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho (Prentice, Burgess, & Propper, 2007; Amstrong, 2014). Nesse contexto, a remuneração por desempenho seria mais apropriada (i) para pessoas que são mais propícias a se motivarem por dinheiro, (ii) para organizações com uma cultura orientada para desempenho e (iii) quando este pode ser medido objetivamente (Amstrong, 2014). Essa configuração ideal para a implementação de tal modelo de recompensas, e o fato de que algumas peculiaridades dos órgãos da administração pública interferem na motivação e no comportamento dos empregados de maneira diferente dos padrões presentes nas organizações privadas (Rodrigues, Reis Neto, & Gonçalves Filho, 2014), só reforça os debates referentes à influência dos fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos sobre a motivação de funcionários públicos (Klein & Mascarenhas, 2016).

Muitos autores sugerem que incentivos financeiros no setor público tendem a surtir um tímido efeito em função a alta ligação do engajamento a motivações intrínsecas, como altruísmo, senso de ética e foco no bem estar público (Perry & Wise,1990; Rainey ,1983; Perry, 1997; Crewson, 1997; Perry, Hondeghem & Perry, 2008; Weibel, Rost, & Osterloh, 2009; Bowman, 2010). Ainda que o tema seja relativamente novo nesse contexto (Burgess & Ratto, 2003), Neto & Assis (2010) afirmam que, para os trabalhadores em geral - excetuando-se os casos daqueles que trabalham em atividades altruístas, voluntárias ou filantrópicas -, o dinheiro é o que todos esperam receber quando trabalham para uma organização. Para os autores, existe um indicativo de que a distribuição de, pelo menos, uma parte do dinheiro de acordo com o desempenho pode contribuir para a eficácia da organização, o que denotaria um caráter justo e motivador.

No Brasil, alguns estudos têm reforçado a influência de fatores extrínsecos, como a remuneração no comportamento de servidores públicos. Para Assis (2012), fatores extrínsecos também afetam a motivação dos servidores públicos; para ele, a percepção e o peso dado pelos indivíduos é o que indicará a força do impacto de políticas gerenciais sobre o desempenho individual, sejam estas embasadas em fatores intrínsecos ou extrínsecos. A combinação eficaz entre fatores extrínsecos e intrínsecos pode potencializar a promoção da satisfação dos funcionários, inclusive dos que laboram no setor público (Klein & Mascarenhas, 2016). Os resultados desses estudos só reforçam o que nos alertava Perry e Wise (1990), quando enfatizaram que estudar o auto-interesse dos indivíduos é importante, por tratar-se da raiz do comportamento humano. Dessa forma, as instituições devem buscar reconhecer e tirar proveito de tais motivações e, a partir disto, projetar incentivos que aumentem e potencializem positivamente o comportamento dos indivíduos, uma vez que pessoas motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que aquelas que não estão motivadas (Vroom, 1964).

Há apenas 20 anos, a maioria dos servidores públicos dos países membros da OCDE eram pagos de acordo com as tabelas de vencimentos de serviço incremental, em que somente as promoções eram utilizadas como forma de incentivos e eram voltadas especialmente para as gerências seniores. Estas promoções eram controladas, servindo parte como um incentivo, parte como uma forma de garantir a independência do serviço público no que diz respeito à sua capacidade de servir aos governos de diferentes orientações políticas. No entanto, pressões socioeconômicas levaram à necessidade de outros tipos de incentivos que não fossem a promoção para fortalecer a gestão de desempenho (OCDE, 2005). Embasando-se em práticas gerencialistas, organizações públicas começaram a adotar o uso de ferramentas de gestão advindas do setor privado, como definição de metas e sistemas de recompensas para os funcionários (Souza, 2005).

Entre o final do milênio passado e o início do atual, um número significativo de funcionários públicos dos países membros da OCDE (tanto gerentes seniores como empregados não-gerenciais) passaram a ter remuneração por desempenho. A introdução de políticas de remuneração de desempenho ocorreu no contexto das dificuldades econômicas e orçamentárias enfrentadas por esses países a partir de meados dos anos 1970 (OCDE, 2005) e, por isso, sofreu pouca oposição (Hyndman & Eden, 2001). No Brasil, por exemplo, existem dois marcos recentes da adoção dos sistemas de remuneração variável na administração pública nacional: as experiências desenvolvidas pelo governo federal a partir de

2003 e as iniciativas dos governos estaduais, sendo que o primeiro focou mais na concessão de gratificações atreladas a desempenho, e o segundo, nas bonificações periódicas (Assis & Reis Neto, 2011).

No modelo tradicional anteriormente aplicado ao setor público, um funcionário (agente) com um contrato de salário fixo teria um incentivo para usar a informação assimétrica e trabalhar menos do que acordado com o principal. No quadro principal-agente, este problema poderia ser resolvido por meio da construção de um "contrato de incentivo", que alinharia os interesses do principal aos do agente: por exemplo, com a construção de um sistema de remuneração por desempenho que vincula as recompensas financeiras do agente à produtividade dele. Assim, com a autoridade dos empregadores para dar aos funcionários suplementos e bônus, estes receberiam um incentivo para executar suas tarefas em conformidade com os objetivos estabelecidos pelos empregadores (Breg, 2010).

As razões para implementar o pagamento por desempenho são várias, e vão desde aumentar a motivação individual e responsabilização dos funcionários públicos, a fim de melhorar o desempenho, até facilitar o recrutamento e a retenção de profissionais qualificados, já que o pagamento é variável e individualizado. Além de tais fatores, essa forma de pagamento é vista como um sinal de mudança para os funcionários públicos, e é uma maneira de indicar aos cidadãos que o desempenho é regularmente avaliado na administração pública (OCDE, 2005).

A discussão acerca da possibilidade de melhorar o desempenho do setor público por meio da vinculação a incentivos financeiros tem atraído forte interesse entre estudiosos e profissionais. Duas linhas de pesquisa têm buscado investigar essa questão: a primeira analisa a linha de frente de pessoal, a fim de descobrir o papel dos incentivos financeiros em relação à motivação (Belle & Cantarelli, 2014; Chen & Hsieh, 2014; Stazyk, 2012); a segunda centra suas investigações no comportamento gerencial e sua influência sobre o desempenho organizacional (Mcadam, Walker & Hazlett, 2011; Poister, Pasha & Edwards, 2013; Gomes & Mendes, 2013).

No âmbito da administração pública brasileira, algumas medidas foram tomadas, como exemplo o decreto 7133/10, que regulamentou as gratificações de desempenho para os servidores públicos federais. O decreto veio para instituir a avaliação de desempenho no setor público federal, com vistas a cortar as relações enraizadas no paternalismo existente na administração pública e instituindo uma visão meritocrática.

Apesar das tentativas, ainda existem grandes dificuldades para a avaliação dos impactos resultantes da implementação do pagamento por desempenho. Ademais, quando se trata do tema específico da função pública e da comprovação da melhoria proveniente da reforma, a OCDE apresenta a documentação sobre a política sancionada ao invés da política implementada (OCDE, 2005), o que dificulta a comparação de dados sobre o desempenho e a remuneração e, conseqüentemente, limita a generalização de quaisquer insights (Binderkrantz & Christensen, 2011). De toda forma, uma pesquisa recente apontou indícios de que recompensas externas, como a remuneração, interferem na instrumentalidade percebida pelos servidores públicos, que passariam a visualizar o impacto direto de seus desempenhos nas recompensas recebidas e, por isso, haveria um provável aumento de suas motivações para o trabalho (Rodrigues et al., 2014). Além disso, o sistema de compensação com foco no desempenho e na qualidade do serviço faz parte do rol de práticas de GP que pode aumentar a motivação do indivíduo, permitindo à organização a atração de funcionários de alto potencial (Aryee, Walumbwa, Seidu & Otaye, 2013).

2.1.2 REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Para o cumprimento dos objetivos deste estudo, adotou-se como estratégia metodológica a utilizada na revisão bibliométrica elaborada por Armond, Coelho Jr, & Côrtes (2016), uma vez que seus resultados podem “retratar o comportamento e desenvolvimento de uma área do conhecimento”, contribuindo para a análise do cenário de pesquisa em um país (Araújo & Alvarenga, 2011,p. 52).

Face ao cenário exposto, o estudo bibliométrico de Armond, et al. (2016) objetivou compreender as características recentes do campo de pesquisa relacionado à remuneração por desempenho/produktividade no setor público. Para tanto, foram analisados artigos selecionados nos principais periódicos internacionais nas áreas de Administração Pública e Comportamento Organizacional publicados entre 2010 e 2015, com base nas seguintes variáveis: perspectivas dominantes, pólos geográficos predominantes no campo, metodologias de pesquisa utilizadas e variáveis investigadas com maior frequência.

Para o estudo, Armond et al. (2016) selecionaram 23 periódicos internacionais com fator de impacto (JCR) acima de 0,6, tais como *Journal of Public Administration Research*

and Theory, Public Performance & Management Review, Review of Public Personnel Management, Public Administration Review e International Public Management Journal.

Com um recorte temporal de seis anos (2010-2015), as buscas foram realizadas diretamente na base de dados dessas revistas, utilizando-se os seguintes descritores: “*pay-for-performance*”, “*performance-based pay*”, “*management by results*”, “*performance management*”, “*performance measurement*” e “*productivity measurement*”. A busca foi realizada no título, resumo e palavras-chave dos artigos, e o resultado inicial foi de 54 publicações.

Após leitura minuciosa dos artigos encontrados, foram excluídos 4 artigos que não tratavam especificamente de RPD no setor público; dessa forma, o estudo contou com uma amostra composta por 50 artigos. Os dados de identificação desses artigos foram inseridos em uma planilha, que serviu de base para as categorizações posteriores, realizadas em quatro blocos distintos: frequência e distribuição geográfica; tipificação metodológica, procedimentos e técnicas de pesquisa; enfoque teórico; e variáveis estudadas.

Em relação à frequência de publicações, no período observado (Figura 2), observa-se um pico no ano de 2010, com 15 artigos (30%), passando por um período de baixa que durou até 2012, quando foram publicados apenas quatro artigos. Houve um aumento súbito nos estudos relativos ao tema com 14 artigos em 2013, uma diminuição no ano de 2014, com cinco artigos e, por fim, até junho de 2015, foram encontrados somente três artigos.

No que concerne à distribuição geográfica dos estudos, os autores dos 50 artigos estão vinculados a instituições de ensino e pesquisa de 19 países distintos, com 80% das publicações do período concentradas nos continentes europeu e norte-americano, sendo que dos 20 artigos publicados por autores vinculados às instituições norte-americanas, 19 são advindos dos Estados Unidos e apenas um do Canadá. Já os artigos do continente europeu apresentaram uma distribuição mais diversificada, com estudos realizados por autores de países como Finlândia, Itália, Dinamarca, Alemanha, Holanda, Principado de Liechtenstein, Suíça e Reino Unido. Composto o bloco asiático foram identificados estudos da Coreia do Sul, China, Indonésia, Hong Kong, Japão, Singapura e Malásia, enquanto a Austrália representou a Oceania.

Uma curiosidade encontrada por Armond et al. (2016), foi a ausência da participação de países do continente africano e da América Central e do Sul, uma vez que experiências com a implementação de pagamento por desempenho no setor público já foram feitas em dois terços dos países membros da OCDE, atingindo países como Estados Unidos, Nova Zelândia,

Reino Unido, Canadá e outros países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil e do México (OECD, 2005). Mesmo assim, com exceção dos Estados Unidos, os demais países possuem pouca ou nenhuma participação nos estudos. Adicionalmente, cabe salientar que, embora o NPM tenha suas raízes no Reino Unido, a participação do país foi de apenas 6% do total de estudos analisados.

A distribuição geográfica dos autores revela uma notória migração de interesses nas práticas gerencialistas iniciadas por gestores britânicos, mas com forte aceitação e consolidação por parte de gestores norte-americanos, o que pode ser explicado por fatores comportamentais individuais e, principalmente, sociais, como a cultura do país. Conforme propõe Motta (1997), não há como estudar a cultura das empresas sem estudar as culturas das sociedades onde estão inseridas, de forma que é importante compreender que a cultura nacional pode ser um dos mais importantes fatores para diferenciar a cultura de uma organização à de outra, uma vez que estas são compostas por estrutura formal, processos, indivíduos e interações entre eles (Bergue, 2010). Diante disso, é compreensível a adoção de tais práticas de gestão pelos EUA, uma vez que se trata de um país com uma cultura altamente capitalista e competitiva.

Apenas seis dos 50 artigos selecionados (12%) são teóricos, predominando as publicações de pesquisas teórico-empíricas (88%). No que concerne a abordagem das pesquisas empíricas, constatou-se a predominância de estudos quantitativos, correspondendo a 52% do total, seguidos pelos qualitativos (34%) e pelos multimétodo (14%). Em relação ao objeto de estudo dos trabalhos, a maioria dos artigos teve como foco de investigação o indivíduo (40%), estando em segundo lugar aqueles que analisaram algum tipo de serviço público, sendo os percentuais das demais categorias explícitas na Tabela 1. Frise-se que pelo objeto de estudo denominado “Instituição” entende-se um órgão público específico e, por “Setor Público”, a administração pública como um todo, enquanto as categorias “Governo”, “Distrito” e “Cidade” referem-se às administrações federais, estaduais e municipais, respectivamente.

Tabela 1
Abordagem da pesquisa e Objeto de Estudo

Abordagem	%
Quantitativa	52%
Qualitativa	34%
Multimétodo	14%

Objeto de Estudo	%
Indivíduo	40%
Serviço Público	32%
Instituição	12%
Governo	6%
Cidade	6%
País	4%
Setor Público	2%
Distrito	2%

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto ao bloco de procedimentos e técnicas, cujos resultados estão disponíveis na Tabela 2, a maior parte dos artigos utilizou dados secundários (47,7%), o que sugere facilidade ao acesso a documentos, bases de dados, instrumentos aplicados em larga escala e informações relativas ao desempenho dos funcionários nas instituições analisadas. Por outro lado, os trabalhos que tinham como objeto de estudo o indivíduo utilizaram, em sua maioria, dados primários, compondo 34,1% de artigos dessa modalidade. O percentual restante (18,2%) obteve os dados tanto de fontes primárias quanto de secundárias, demonstrando o intuito de garantir maior validade aos resultados encontrados.

Para a obtenção dos dados, diversos meios de coleta foram utilizados. Destaca-se a predominância da pesquisa documental (55%), questionário (34%) e entrevista (25%). Outros procedimentos de coleta de dados utilizados nos artigos teórico-empíricos selecionados foram grupo focal (6,8%), revisão meta-analítica de estudos (4,5%) e experimento (2,3%). A soma dos percentuais ultrapassa 100% porque alguns artigos utilizaram mais de uma forma de coleta de dados, como entrevistas e pesquisa documental. A representatividade percentual de algumas formas de obtenção de dados pode identificar uma lacuna de pesquisa e uma oportunidade para pesquisas futuras ou, ainda, um desafio de aplicar esses procedimentos em pesquisas sobre o tema pagamento por desempenho.

O método de análise de dados concentrou-se principalmente na análise estatística (seja descritiva ou inferencial) presente em 63,6% das pesquisas selecionadas, e análise de conteúdo, utilizada por 38,6% dos artigos, restando apenas dois estudos (4,5%) que optaram pelo método de análise do discurso. A soma dos percentuais ultrapassa 100% porque alguns estudos utilizaram tanto análises estatísticas quanto análise de conteúdo.

Tabela 2
Procedimentos e Técnicas de Coleta e Análise de Dados

Fonte dos Dados	%
Dados Secundários	47,7%
Dados Primários	34,1%
Dados Primários e Secundários	18,2%
Coleta de Dados	
	%
Pesquisa Documental	55%
Questionário	34%
Entrevista	25%
Grupo Focal	6,8%
Revisão Meta-Analítica	4,5%
Experimento	2,3%
Método de Análise	
	%
Análise Estatística	63,6%
Análise de Conteúdo	38,6%
Análise de Discurso	4,5%

Fonte: Elaborada pela autora

O enquadramento teórico dos estudos encontra-se bem fragmentado, permeando entre 29 teorias diferentes advindas de várias áreas, como Administração, Psicologia e Economia. No entanto, é possível identificar 6 teorias predominantes: Teoria da Agência, Institucional e da Expectativa de Vroom, cada uma representada por 14% dos artigos analisados; e Teoria da Justiça Organizacional, Autodeterminação e Motivação no setor público, cada uma com 10% dos estudos.

Todas as pesquisas analisadas investigaram a variável “pagamento por desempenho” como antecedente, mas optaram por estudar relações com variáveis dependentes diversas. Devido a essa heterogeneidade, as variáveis dependentes foram agrupadas para facilitar a

análise e o entendimento do campo, a saber: relacionadas ao desempenho no setor público; à fatores comportamentais do indivíduo; e aos efeitos da implementação do modelo de remuneração, conforme distribuição de categorias explicitada na Tabela 3.

Tabela 3
Categorias das variáveis dependentes investigadas pelos artigos selecionados

Categoria	%
Desempenho no setor público	50%
Fatores comportamentais	26%
Efeitos da implementação do modelo de remuneração	24%

Fonte: Elaborada pela autora

Após uma análise quantitativa dos resultados, é possível verificar a existência de uma pluralidade de teorias, o que evidencia uma fragmentação dos estudos relativos ao assunto. Entre as teorias predominantes estão a teorias da agência e do institucionalismo, ambas de natureza econômica/organizacional e com 14% de representatividade cada.

Os artigos que fizeram uso da teoria da agência tratavam, majoritariamente, sobre a relação entre o funcionário e a organização, diante da introdução da prática do pagamento por desempenho. Os estudos analisaram a relação de controle do principal sobre o agente por meio de incentivos e da fonte potencial de conflito de interesses entre as partes, o que justificaria esta abordagem teórica. Adotando uma perspectiva mais global e sistemática, outros artigos, por sua vez, lidaram com o pagamento por desempenho como uma prática institucionalizada dependente não apenas da instituição que a adota, mas sim de um ecossistema complexo, devendo ser legitimada para obter êxito em sua adoção. Nesse sentido, os programas de incentivo podem ser facilitados, regulados ou desestimulados, dependendo da percepção dos atores envolvidos processo.

Além das duas teorias acima citadas, observou-se diversidade na utilização das teorias (muitas provenientes da área de Psicologia), o que pode ser explicado pela grande quantidade de artigos que adotaram o indivíduo como objeto de estudo (40%). Nota-se, em especial, interesse destacado em analisar a percepção, motivação e o comportamento dos funcionários em relação ao pagamento por desempenho e aos programas de gestão de desempenho e produtividade. Para ajudar a elucidar tais questões, os autores escolheram teorias como a da expectativa, utilizada em 14% dos artigos, da justiça organizacional, da autodeterminação e da motivação no setor público, presente em 10% dos artigos analisados.

Um terceiro grupo de artigos analisou a adoção de programas específicos de desempenho, produtividade e pagamento por desempenho em um nível macro, investigando desde uma única instituição até um país inteiro. Por meio da utilização de teorias como a de *stakeholders* (3,08%), do prospecto (3,08%) e a formal (1,54%), apresentando os efeitos da adoção das novas medidas no desempenho do objeto de estudo, tanto em termos de produção de resultados quanto em relação a outros atores com os quais interage no ambiente organizacional.

O relacionamento e a interligação entre as teorias para o desenvolvimento das pesquisas e elaboração dos estudos científicos sobre pagamento por desempenho no setor público, podem ser demonstrados por meio do diagrama de rede confeccionado por Armond et al. (2016) por meio da utilização do *software* UCINET, na Figura 2.

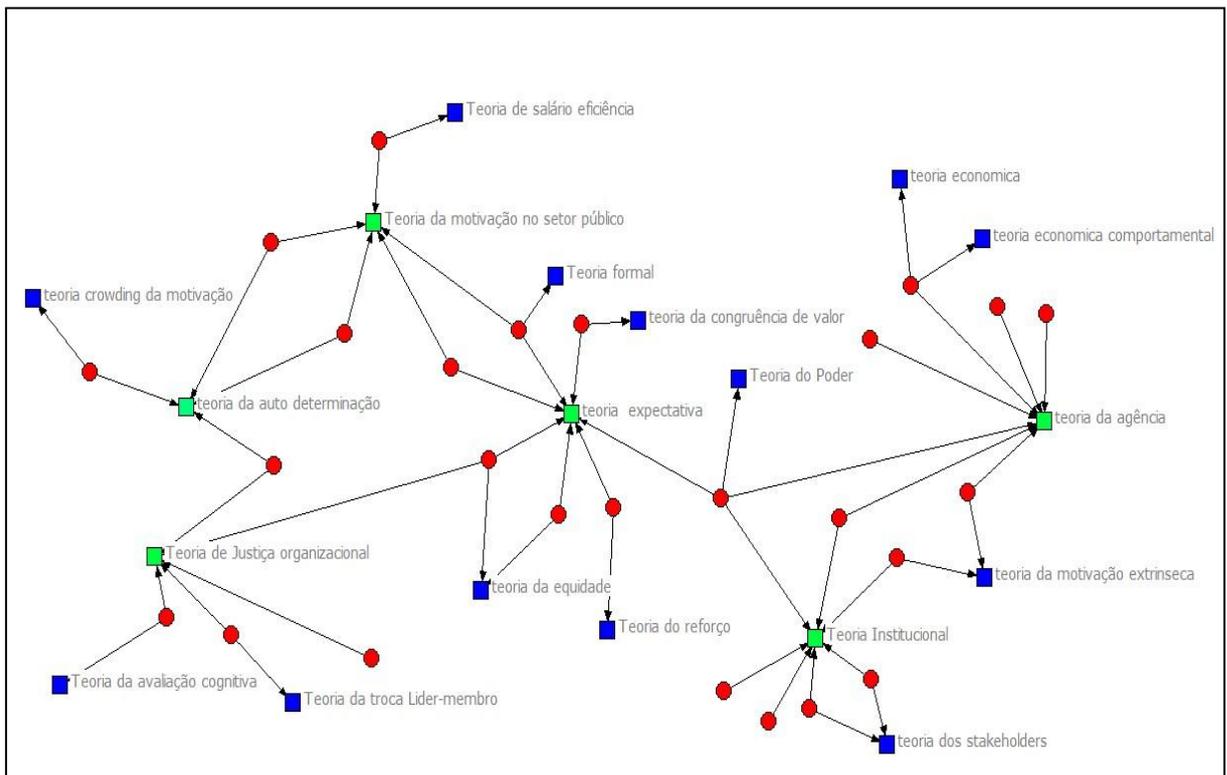


Figura 2. Rede de teorias adotadas nos artigos.

Fonte: Elaborada pela autora

Nessa demonstração, os autores buscaram identificar o nível relacional entre as teorias utilizadas nos estudos, gerando-se uma matriz composta pelos 26 artigos que utilizaram pelo menos uma das 6 teorias predominantes: agência, institucional, expectativa,

justiça organizacional, autodeterminação e motivação no setor público, sendo possível observar alto grau de centralidade das três primeiras.

Em relação à teoria da agência, há uma ligação com a teoria econômica e a teoria econômica comportamental, o que está em conformidade com o princípio de utilidade, que é uma das bases da teoria econômica, no qual surge o *homo economicus* (racional, utilitarista e individualista), figura essa assumida pela teoria da agência. A teoria institucional, por sua vez, liga-se às teorias da agência, motivação extrínseca e expectância, sugerindo que esses artigos abordam a questão do pagamento por desempenho sob um ponto de vista relacionado a vantagens econômicas e também a atitudes comportamentais relativas à percepção de valor sobre o modelo de remuneração.

A teoria da expectativa, outro nó central, relaciona-se com uma variedade de outras teorias: formal, congruência de valor, equidade, reforço, justiça organizacional, agência e institucional. Artigos que utilizaram esse referencial teórico buscaram entender a relação entre o empregado e a organização no decorrer da implementação de novas medidas de desempenho e pagamento variável, bem como a percepção das consequências decorrentes para o indivíduo. Já a teoria da motivação no setor público, e as respectivas teorias relacionadas - salário eficiência, *crowding* da motivação e autodeterminação - representam os estudos sobre motivação dos funcionários em relação à implementação de novas medidas na estrutura investigada. As demais teorias apresentaram baixo nível de centralidade e baixa relação entre elas. Nesse sentido, a análise do mapa corrobora a visão de que a literatura sobre pagamento por desempenho é extensiva, mas aponta em diferentes sentidos (Binderkrantz & Christensen, 2011).

A alta representatividade de teorias da área de psicologia nos artigos analisados (44%), principalmente nos estudos que tiveram os indivíduos como objeto de estudo (40%), revela que, nas pesquisas sobre gestão de desempenho e pagamento por desempenho, o funcionário é considerado ator chave e o mais afetado por medidas dessa natureza. Por outro lado, muitos artigos trataram a questão sob uma perspectiva macro, que vai desde um serviço público específico (32%), uma cidade (6%) ou até mesmo um país (4%).

Conforme mencionado anteriormente, as variáveis investigadas pelos artigos analisados, juntamente com desempenho, apresentaram uma grande heterogeneidade. Ressalta-se que variáveis de resultado referentes ao desempenho mais uma vez mostraram-se significativas, tendo sido investigadas por mais de 40% dos artigos, o que está de acordo com o esperado em pesquisas sobre pagamento por desempenho, uma vez que essa forma de

gestão da remuneração é implementada visando à produtividade e ao aumento do desempenho do funcionário.

Além de a organização necessitar saber se esse novo sistema está trazendo benefícios para os seus resultados, também são necessários estudos que corroborem essa relação e confirmem como ela ocorre, bem como sobre o efeito de outras variáveis que influenciam a percepção do pagamento, tais como o desempenho e a satisfação do funcionário com essa forma de remuneração. Alguns exemplos de variáveis relacionadas a desempenho abordadas pelos artigos analisados são: desempenho individual (24%), desempenho institucional (4%) e método para medição de produtividade (4%).

Outros resultados incluem fatores como produtividade (8%) e aqueles ligados diretamente à relação entre o funcionário e a organização em que trabalha, mediada pelos programas de desempenho e pagamento variável, tais como: motivação (8%), esforço no trabalho (6%), satisfação no trabalho (4%), relacionamentos entre indivíduos e organizações (4%), esforço no trabalho (4%) e atitude no trabalho (4%). Os demais resultados são reflexos de análises mais específicas, tanto no nível micro quanto no macro. A Figura 3 apresenta exemplos de variáveis dependentes, ligadas à variável antecedente pagamento por desempenho.

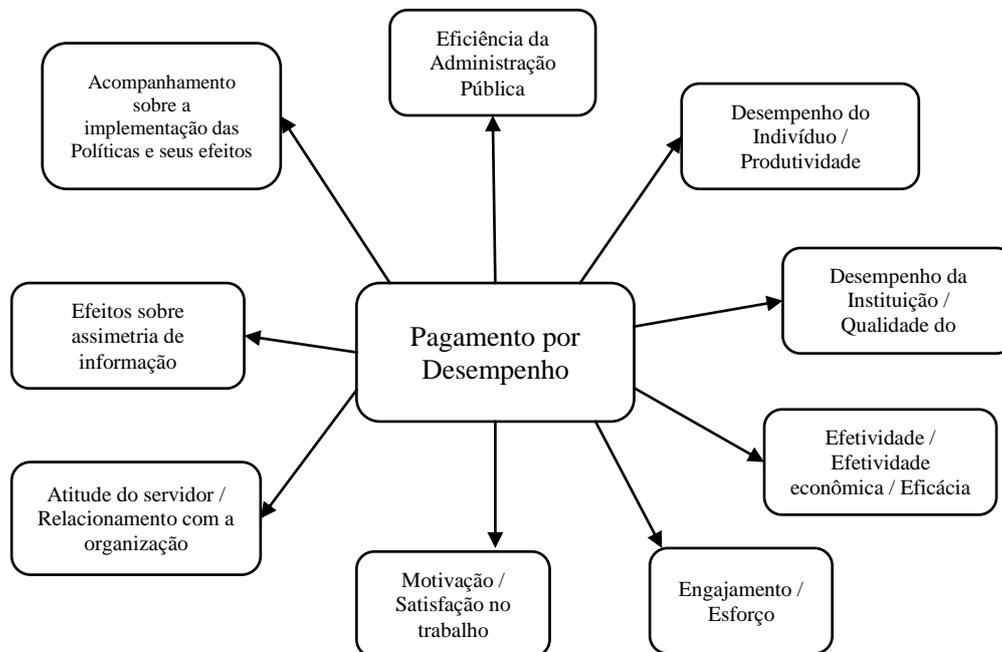


Figura 3. Variáveis dependentes investigadas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Para finalizar essa Seção, é preciso enfatizar que, conforme os estudos de Ribeiro e Bastos (2010) e Neto e Assis (2010), o sucesso de um programa de remuneração depende da percepção dos empregados de que o sistema é justo e transparente. Diante do exposto, iniciaremos a apresentação do referencial teórico relativo ao construto justiça organizacional, o que propiciará uma melhor compreensão do modelo de pesquisa proposto no estudo.

2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A Seção que se apresenta apresentará a segunda variável antecedente à variável critério desempenho individual, a percepção de justiça organizacional em suas dimensões distributiva, processual e interacional. Será apresentado, adicionalmente, um levantamento bibliométrico da produção acadêmica internacional, do período de 2010 a 2015, sobre o conceito de Justiça Organizacional para melhor entendimento do campo.

2.2.1 CENÁRIO ATUAL

A justiça é uma preocupação basilar da sociedade e vem sendo discutida desde a antiguidade. Trata-se de um conceito fundamental do desejo humano e, ao mesmo tempo, objeto de anseio e da exigência humana (Höffe, 2003). Na visão do autor, pode-se caracterizar a humanidade como uma comunidade baseada em justiça, por ser esta transcultural, atemporal e interculturalmente reconhecida. Tendo em vista que as relações interpessoais são intrínsecas ao contexto organizacional, o enfoque sobre o fenômeno no âmbito do trabalho foi um caminho natural. Estudos como o de Okun (1975) e Moore (1978) já abordavam as questões de justiça como pré-requisito para o bom funcionamento das organizações e a satisfação de seus funcionários.

Em virtude da importância vinculada às questões relativas à Justiça no âmbito das organizações, esta passou a ter status de destaque dentre as temáticas estudadas no campo da Psicologia Social, tendo dado origem a um campo autônomo e especializado, a Psicologia Social da Justiça (Greenberg, 1990; Assmar, 2000; Mendonça & Tamayo, 2003). Corroborando com isso, Greenberg (1990) já afirmava que a década de 90 seria uma década em que a viabilidade da justiça organizacional como uma construção organizacional significativa seria plenamente realizada.

Desde então, o investimento nos estudos da justiça organizacional vêm fortalecendo o construto como importante variável preditora de comportamentos e atitudes dentro das organizações (Greenberg, 1990; Ferreira, Assmar, Souto, Omar, Delgado, Gonzáles, & Galás 2006; Paz, Gosendo, Dessen & Mourão, 2009). Em virtude da multidimensionalidade do construto, alguns autores têm analisado a justiça organizacional também como variável critério. No caso do estudo de Demo (2010), foi investigada a relação entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” em relação à percepção de justiça organizacional dos empregados dentro das organizações. Outro exemplo foi o estudo de Ribeiro e Bastos (2010), que investigaram as implicações da concessão diferenciada de benefícios e remuneração a dois grupos de funcionários que exerciam função idêntica em uma mesma empresa sobre a percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional.

O processo de amadurecimento do construto justiça organizacional foi gradativo. Desde a década de 60, o fenômeno justiça tem sido encorpado por aditivos relativos ao seu conceito e suas dimensões. Tal processo tem evoluído de uma análise mais restritiva, extremamente ligada ao princípio da equidade e com caráter inicialmente unidimensional, até ser tomado como amplo, contextual e multidimensional, conforme evolução literária advinda dos principais autores sobre o tema. A Tabela 4 apresenta essa evolução.

Tabela 4
Evolução do Conceito de Justiça na Literatura

Autor	Ano	Caracterização de Justiça
Adams	1965	- Pressupostos: inequidade relacionada aos sentimentos de injustiça - Aspectos: tensões provocadas pela inequidade e fatores comportamentais que reduzem essa tensão. - Unidimensional (distributiva)
Deustch	1975	- Pressupostos: Dependendo do sistema social alguns critérios de justiça podem ser melhor aplicáveis que outros. - Aspectos: hipotetizou que, em relações cooperativas com foco no lucro, o princípio da equidade é dominante; em relações cooperativas com objetivo comum e foco no estabelecimento de relações sociais agradáveis, o princípio dominante seria a igualdade. - Dimensão: introduz a visão sistêmica e de contexto, e não se limita a abordagem unidimensional
Leventhal	1976	- Pressupostos: A justiça dos procedimentos consiste na justiça dos processos e procedimentos utilizados pela organização para a alocação de recursos e recompensas - Aspectos: mapeia e cataloga as situações para a escolha e utilização dos critérios de equidade, igualdade e necessidade. - Dimensão: bidimensional (distributiva e processual)

Bies e Moag	1986	- Pressupostos: aspectos sociais interferem na percepção de Justiça Aspectos: Análise das percepções e interações nas relações interpessoais entre recebedores e distribuidores de recursos. Dimensão: tridimensional (distributiva, processual e interacional)
Greenberg	1987	Surge nos estudos sobre justiça uma temática especializada nas organizações, a justiça do trabalho, e o autor denomina o fenômeno de Justiça Organizacional, abrindo um nicho para a busca por referenciais teóricos específicos e ajustados ao comportamento organizacional, aumentando a proliferação de estudos sobre o fenômeno no âmbito do trabalho.

Fonte: Adaptado de (Paz et al., 2009).

A partir da década de 80, em virtude da concepção da importância da temática para as organizações e da necessidade de aprofundamento advindo da consolidação do caráter multidimensional, contextual e sistemático, os grandes *Journals* das áreas de Psicologia e Administração, influenciados pelos estudos de Greenberg, passaram a dar espaço aos estudos sobre justiça organizacional. Dentre os autores mais citados internacionalmente estão Folger e Konovsky (1989), que estudaram o impacto da justiça distributiva e processual sobre as reações de funcionários em relação às decisões sobre aumentos de salário; o próprio Greenberg (1990), que apresentou uma narrativa sobre a história do campo de estudos da Justiça Organizacional, identificando temas atuais à época e recomendando novos rumos para o futuro; Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), que analisaram o papel da justiça processual na confiança das equipes e tomada de decisão; e Moorman, Blakely e Niehoff, (1998), que testaram como a justiça processual pode influenciar o comportamento de cidadania organizacional.

No Brasil, podemos citar estudos que, seguindo o panorama internacional, ajudaram a compreender o papel dessa variável no comportamento organizacional. Entre eles, destacam-se os estudos de Dela Cota e Siqueira (1986), que avaliaram a preferência por diferentes soluções comportamentais e cognitivas na redução de sentimentos de iniquidade provocados por situações de trabalho; Assmar (1985), que fez um comparativo das razões para alocação de recursos com base na justiça distributiva e processual; Rego (2001) e Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), que desenvolveram e validaram instrumentos de medida das percepções de justiça de acordo com as características dos trabalhadores brasileiros; Rego (2002), que procurou mostrar como cinco dimensões de justiça explicariam o comprometimento afetivo dos professores universitários; Mendonça e Macedo (2004), que estudaram as percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho; e Ferreira et al., (2006), que investigaram os efeitos das percepções de justiça no

comprometimento afetivo e normativo em trabalhadores brasileiros, argentinos e mexicanos atuantes nos setores público e privado, assim como o papel moderador do individualismo em tais relações.

A justiça organizacional é concebida como princípio orientador da determinação de direitos e deveres nas organizações, e de benefícios e encargos advindos da cooperação social (Paz et al., 2009). Na proporção em que há um conjunto de cooperações com o intuito de obter mútuas vantagens, as organizações também poderão enfrentar conflitos e interesses individualizados (Demo, 2010). Nesse sentido, conforme Paz et al. (2009), o conflito surge à medida que os indivíduos começam a se preocupar com as recompensas resultantes do aumento de produtividade em função de seu desempenho. Na visão da autora, é nesse momento que passa a emergir uma preocupação em relação à institucionalização de regras e procedimentos que assegurem uma distribuição correta de benefícios, espelhando-se nos princípios de justiça social. A justiça organizacional, como resultado das trocas sociais e contratuais entre os indivíduos, é processada no campo das percepções. O indivíduo julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, conforme a avaliação que ele faz entre suas expectativas e as informações e os sentidos (Ribeiro & Bastos, 2010). De acordo com Rego (2002).

As investigações acadêmicas convencionais sugerem a existência de três dimensões de justiça percebida pelo indivíduo:

- 1) **Percepção de Justiça Distributiva:** tem como foco o conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (salários e benefícios, avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores). No entendimento de Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004), a regra básica dessa dimensão prescreve que os indivíduos formulam suas expectativas de retribuição em razão de seus investimentos, procurando ser recompensados. Quanto maior o seu esforço, mais o indivíduo espera como recompensa e, quanto maior a recompensa, mais o indivíduo é exigido para obtê-la (Ribeiro & Bastos, 2010).
- 2) **Percepção de Justiça procedimental:** focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins (Rego & Souto, 2004). Essa dimensão parte do princípio de que os procedimentos têm por finalidade regular as trocas cooperativas,

garantindo um processo coerente que possa minimizar os efeitos dos conflitos intra ou intergrupais (Ribeiro & Bastos, 2010).

- 3) **Percepção de Justiça Interacional:** reflete a qualidade da interação com os decisores - por exemplo, analisa se o gestor age com dignidade e respeito, e se oferece justificativas aos indivíduos afetados pelas decisões (Rego, 2002). A justiça interacional é uma dimensão relacionada ao comportamento interpessoal do chefe para com seus subordinados relativo ao modo como os procedimentos são postos em prática (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005).

Cabe salientar que o conceito de justiça interacional ainda é tema de debate acadêmico e apresenta alterações na literatura. Essa discussão ocorre em virtude da existência de uma corrente que contesta sua autonomia, propondo sua divisão em duas subdimensões categóricas (Greenberg, 1993; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Rego, 2002). A primeira categoria seria relacionada à sensibilidade social do gestor em relação ao tratamento digno dado aos indivíduos, e a segunda relativa às informações e justificativas referentes às decisões tomadas, conforme Tabela 5, extraída de Rego (2002).

Tabela 5

Subdivisão Categórica da Justiça Interacional na visão Tetradimensional

Justiça Interacional Social/interpessoal	Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para seus colaboradores
Justiça Interacional Informacional	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas

Fonte: Adaptado com retirada de item, de (Rego, 2002). Retirado do quadro de dimensões de justiça detectáveis na literatura organizacional.

De acordo com essa visão, o modelo seria composto por quatro dimensões da justiça organizacional. Ainda assim, o conjunto de publicações na área ratifica o construto justiça organizacional como tridimensional, conforme Tabela 6 a seguir.

Tabela 6

Descrição conceitual das dimensões de justiça.

Dimensão	Descrição conceitual	Definição Sintética	Foco
Distributiva	Avalia o tratamento justo através da proporção entre seus esforços e os resultados distribuídos e pela comparação dessa relação com os seus pares.	Justiça Finalista	Resultados
Processual ou Procedimental	Avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados.	Justiça dos Meios	Processos
Interacional	Avalia o tratamento justo ponderando os contatos interpessoais dos gestores no sentido de respeito, da dignidade e da disponibilidade de informações claras, precisas, transparentes e oportunas.	Justiça do Diálogo	Comunicação

Fonte: Retirado de (Ribeiro & Bastos, 2010)

Para melhor ilustrar as dimensões da justiça organizacional, a Figura 4, a seguir, descreve o exemplo do processo de demissão de um funcionário dentro de uma organização.

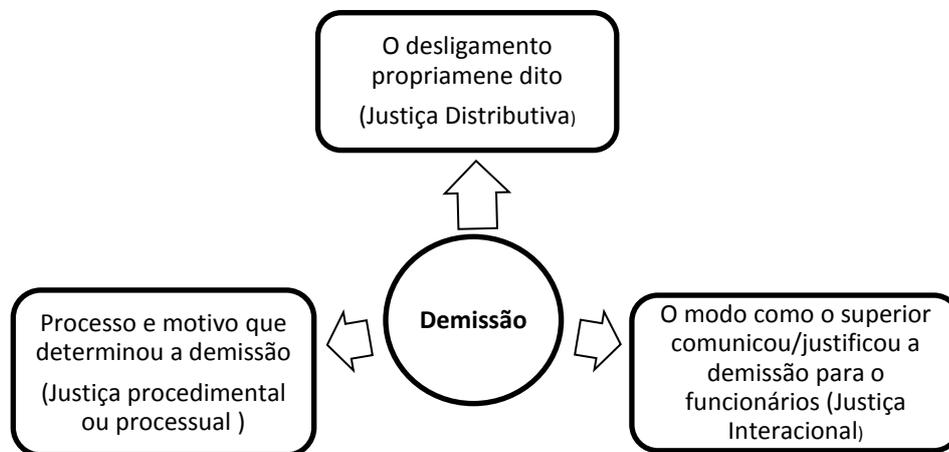


Figura 4 - Ilustração das dimensões da justiça

Fonte: Elaborado pela autora

Ressalta-se que percepções positivas em certas facetas podem se misturar com percepções negativas em outras facetas (Rego, 2002; Collins, Mossholder, & Taylor, 2012). Por exemplo, um indivíduo pode considerar que a sua demissão foi justa, mas revelar percepções de baixa justiça (interacional) se o superior fizer a comunicação de maneira rude e insensível. Com base nisso, faz sentido que os aspectos do ambiente de trabalho possam

influenciar a percepção de justiça (Greenberg, 1990). As diferenças nas normas de organização e cultura podem afetar a imparcialidade percebida de práticas conhecidas para influenciar a justiça processual (Goldiman & Cronpanzano, 2015). Por exemplo, enquanto os subordinados de um gerente conhecido por ter um estilo de liderança muito pouco democrático podem aceitar um tratamento mais ríspido, tal prática autocrática proveniente de um gerente mais democrático pode ser percebida como altamente injusta.

Tendo em vista que o contexto de trabalho no qual o indivíduo encontra-se inserido pode influenciá-lo de maneira significativa, sendo assim considerado um determinante de seu comportamento (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011), nota-se que concepção de justiça é essencial para os indivíduos dentro dos grupos sociais no âmbito organizacional. Dessa forma, pensamentos, sentimentos e comportamentos podem ser influenciados pela percepção de justiça ou injustiça advinda de suas experiências vividas (Coleta & Coleta, 2008). Tais percepções de justiça, de acordo com Ferreira et al. (2006), destacam-se na literatura em decorrência de suas implicações motivacionais, do poder de influência na eficácia das organizações e, também, sobre o bem-estar de seus membros. Acatando-se que a percepção de justiça organizacional pode ser vista como uma variável contexto, esta poderá influenciar o modo de agir dos indivíduos, e, dessa forma, impactar seus resultados no trabalho. Diante disso, a justiça pode ser considerada uma variável cognitiva que influencia significativamente as organizações, direta e indiretamente (Filenga & Siqueira, 2006).

Cabe salientar que a percepção de injustiça, por exemplo, afeta não somente o indivíduo como membro de um grupo social, mas pode vir a causar um impacto em sua equipe de trabalho, podendo inclusive tomar uma proporção generalizada, atingindo toda uma organização. A percepção de injustiça processual/procedimental, por exemplo, pode ser a precursora de uma insatisfação geral da organização, pois, além de desagradar de forma imediata o indivíduo afetado por uma decisão, pode vir a gerar uma insegurança para os demais indivíduos da organização (Goldiman & Cronpanzano, 2015). Essa insegurança estaria relacionada com o temor dos demais indivíduos de passarem pela mesma situação de injustiça no futuro, uma vez que tal vertente da justiça no trabalho focaliza-se no processo, ou seja, nos meios usados para alcançar os objetivos pretendidos (Rego, 2001; Rego, 2002).

Embora as teorias de justiça distributiva tenham sido mais conhecidas e desenvolvidas no campo científico do comportamento organizacional e tenham tido grande influência no desenvolvimento do construto, abordagens de justiça processual têm desempenhado um papel importante na história recente da justiça organizacional (Greenberg,

1990; Ferreira et al., 2006). Especificamente, as percepções dos procedimentos utilizados para determinar aumentos salariais e outros benefícios têm sido associadas exclusivamente a fatores como comprometimento organizacional e confiança na supervisão, enquanto as percepções de justiça distributiva foram associadas exclusivamente com a satisfação do próprio salário (Greenberg, 1990).

Se estas preocupações são realmente tão importantes, por que questões sobre justiça processual foram por tanto tempo negligenciadas? Talvez pelo fato de que os procedimentos são frequentemente considerados simplesmente como um meio para determinado fim. De acordo com esta perspectiva instrumental, os procedimentos devem ser avaliados em função de sua capacidade para efetuar resultados justos, o que implica que a justiça processual significa muito pouco, porque se refere apenas às ações concebidas para produzir justiça distributiva (Folger & Konovsky, 1989). Essa perspectiva, no entanto, começou a ser contrariada com os estudos de Folger e Konovsky (1989), Korsgaard e Roberson (1995) e Moorman, Blakely e Niehoff (1998), e vem sendo continuamente combatida, conforme demonstram os estudos de Sousa e Mendonça (2009), Brebels, De Cremer e Van Dijke (2011) e Shropshire e Kadlec (2012). Independentemente da justiça percebida sobre a própria decisão, procedimentos justos irão resultar em atitudes mais positivas. Isto é, a justiça processual pode gerar atitudes positivas para decisões que possam ser, de outra forma, vistas negativamente.

Outra situação diz respeito à justiça interacional, uma vez que, dependendo da maneira como o indivíduo for abordado, sentimentos de solidariedade, comoção e fraternidade podem ser despertados em uma dimensão corporativista, muitas vezes de forma negativa como, por exemplo, em forma de retaliação (Mendonça & Tamayo, 2004; Goldiman & Cronpanzano, 2015). Para Korsgaard, Schweiger e Sapienza (1995), sentimentos como compromisso, apego e confiança dos membros individuais de uma equipe são antecedentes críticos para o comportamento sobre a cooperação das pessoas na implementação de decisões estratégicas, ou seja, o papel do indivíduo pode afetar na promoção da cooperação em grupos. Dessa forma, a justiça como um constructo multidimensional não considera apenas o indivíduo, mas sua interação com a equipe e o contexto no qual a situação de justiça ou injustiça acontece (Meireles, 2006).

Assim, concebendo que sentimentos, atitudes e comportamentos podem ser influenciados pelas percepções acerca de situações relacionadas à justiça organizacional, é enfático salientar sua relação com a eficiência, eficácia e desempenho organizacional. Dessa

forma, assim como outros construtos de ordem subjetiva (a saber: comprometimento, significado do trabalho e bem-estar), a justiça organizacional atualmente é foco nos estudos das relações entre trabalhadores e suas organizações. A revisão de Borges-Andrade e Pagotto (2010) constatou um aumento significativo de produções sobre comportamento organizacional, sendo que, na categoria cognição, os estudos sobre a percepção de justiça e equidade no trabalho foram predominantes.

Os estudos sobre justiça organizacional têm demonstrado o poder heurístico desse construto para a compreensão de atitudes e comportamentos organizacionais (Mendonça & Tamayo, 2004). Essa constatação reforça a importância de que pesquisadores da área organizacional se dediquem a investigar os antecedentes e os consequentes desse construto de forma a contribuir com a eficácia nas organizações de trabalho.

Seguindo essa linha, muitas são as pesquisas que reforçam o interesse no tema justiça. São exemplos os estudos relacionados a aspectos organizacionais, como é o caso de Ribeiro e Bastos (2010) e Neto e Assis (2010), que constataram que o sucesso de um programa de remuneração depende da percepção dos empregados de que o sistema é justo e transparente; estudos relacionados a aspectos positivos de comportamento, como é o caso de Rego (2002), Ferreira et al. (2006), Filenga e Siqueira (2006) e Demo (2010), que constataram que o comprometimento dos empregados pode ser explicado pelas suas percepções de Justiça; e estudos relacionados a aspectos negativos de comportamento, como é o caso de Mendonça e Tamayo, (2004), que analisaram atitudes de retaliação de funcionários relacionados à percepção de injustiça.

A justiça organizacional é importante para a formação de vínculos de afeto e lealdade dos empregados para com as organizações, motivando-os a se identificarem com elas (Ferreira et al., 2006). Enfatizando-se os efeitos positivos das percepções de justiça descritos na literatura, vale ressaltar que a percepção de justiça organizacional deve contribuir para a configuração de um ambiente de trabalho altamente favorável ao alcance das metas de produtividade e desempenho individual e organizacional.

2.2.2 REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Para a elaboração desse projeto e melhor entendimento do campo de estudos sobre o construto justiça organizacional, foi elaborado um estudo bibliométrico com o intuito de

compreender as características recentes do campo de pesquisa relacionado à Justiça Organizacional. Para tanto, foram analisados artigos selecionados nos principais periódicos internacionais nas áreas de Gestão e Psicologia no período de 2010 a 2015, com o objetivo de apresentar uma visão geral dos estudos relacionados ao tema.

As revistas selecionadas para o estudo foram: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Annals*, *Journal of Management*, *Management Information Systems Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Personnel Psychology*, *Journal of Operations Management*, *Journal of Applied Psychology*, *Organization Science*, *Journal of Information Technology*, *Organizational Research Methods*, *International Review of Sport and Exercise Psychology*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Counseling Psychology*, *Organizational Behavior and Human Performance/Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *Journal of Occupational (and Organizational) Psychology*, *Family Business Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Business Venturing*

Para a seleção dos artigos, realizou-se a pesquisa nos títulos, resumos e palavras-chave utilizando os termos: “*organizational justice*”, “*distributive justice*”, “*interaccional justice*” e “*procedural justice*”. Os principais achados resultantes do estudo, que contou com uma amostra de 30 artigos, serão apresentados a seguir.

Em relação à frequência de publicações no período observado (Tabela 7), observa-se um pico no ano de 2012 com 8 artigos, correspondendo a 27%, passando por um período de baixa gradativa até o ano de 2015, quando foram publicados apenas três artigos.

Tabela 7
Demonstrativo anual de publicações dos artigos

Ano	Frequência
2010	4
2011	2
2012	8
2013	7
2014	6
2015	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os periódicos selecionados, 11 publicaram trabalhos sobre o tema pesquisado, no período de 2010 a 2015. Desse total, o *Journal of Organizational Behavior* foi responsável por 33% de todos os trabalhos selecionados, com 10 artigos publicados, seguido pelo *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, que publicou 7. A lista das revistas de publicação é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8
Lista de publicações por periódico

Periódico	Freq.	%
Journal of Organizational Behavior	10	33%
Organizational Behavior and Human Decision Processes	7	23%
Journal of Operations Management	3	10%
Journal of Management	2	7%
Journal of Occupational and Organizational Psychology	2	7%
Academy of Management Journal	1	3%
International Journal of Sport Psychology	1	3%
Journal of Business Venturing	1	3%
Journal of Management Studies	1	3%
Organization Science	1	3%
Personnel Psychology	1	3%

Fonte: Elaborado pela autora.

A frequência de publicações, que apresenta uma supremacia de periódicos da área da Psicologia, pode ser explicada pela complexidade do construto e sua estreita relação ao fator comportamental, além do fato do campo possuir uma área específica para o estudo do fenômeno, a Psicologia Social da Justiça. No entanto, é possível observar um forte interesse de revistas da área de Gestão, como o *Journal of Operations Management* e o *Journal of Management*. Esse interesse pode ser explicado pelas evidências sobre a importância da Justiça Organizacional como variável contexto, e sua influência no comportamento humano e organizacional.

De acordo com o estudo, 50 autores contribuíram para a produção no período analisado. Os autores que se destacaram em número de publicações são: David Cremer com três publicações; e Russel Cropanzano, Robert Folger, David Patient e Niel Van Quaquebeke, todos com duas publicações cada.

Apenas um dos trinta artigos encontra-se na categoria teórica, predominando as publicações de pesquisas teórico-empíricas (97%). No que concerne à abordagem das pesquisas empíricas, a totalidade dos estudos foi de natureza quantitativa. Quanto aos procedimentos e técnicas, a maioria dos estudos optou pela aplicação de questionários para a obtenção dos dados (87%) e o restante das pesquisas adotou o experimento (20%), sendo que um deles foi categorizado como quase-experimento.

Quanto aos principais métodos de análise de dados usados nas pesquisas, 22 estudos utilizaram técnicas de regressão para a análise de dados, 12 utilizaram análise fatorial confirmatória, 5 utilizaram modelagem de equações estruturais, 5 optaram por utilizar ANOVA, 2 escolheram comparação entre médias e 1 estudo utilizou a MANCOVA. Os resultados confirmam a preferência por métodos quantitativos na investigação de temas relacionados ao desempenho no trabalho. A Tabela 9 sumariza a lista de procedimentos e técnicas de coleta de dados e as formas de análise de dados.

Tabela 9
Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Procedimento para coleta de Dados	%
Questionário	87%
Experimento	20%
Quase-experimento	3%
Método de Análise	
Regressão	73%
Análise fatorial confirmatória	40%
Modelagem por equações estruturais	17%
ANOVA	17%
Modelagem multinível	7%
Comparação de médias	7%
MANCOVA	3%

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação aos modelos adotados, a maioria dos estudos tomou a justiça organizacional como antecedente. Entre as variáveis positivas relacionadas à justiça organizacional, podemos citar: compartilhamento do conhecimento, comprometimento,

confiança, satisfação, estabilidade emocional, auto-estima, auto-monitoramento, vínculos de equipe, envolvimento, cidadania organizacional, integridade, benevolência e criatividade. Das variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho estão: suporte organizacional, equidade na remuneração, confiança intra-equipe, comportamento cooperativo, retenção de talentos e equidade no trabalho. Dentre as variáveis de aspecto negativo relacionadas à percepção de justiça estão: a vingança, comportamento improdutivo, severidade moral, retaliação e vandalismo, exaustão emocional, nostalgia e evasão.

O quadro que contém as variáveis utilizadas nos estudos, além de reforçar a influência contextual da justiça, enfatizam a preocupação sobre a percepção de justiça, que pode afetar de maneira significativa o indivíduo. O quadro demonstra ainda que as organizações devem permanecer alerta quanto ao mapeamento de situações de injustiça, principalmente pela possível relação com a saúde no trabalho, conforme evidenciam os estudos de Sousa e Mendonça (2009) e Shuster, Dias e Battistella (2014).

Os resultados do estudo corroboram com o caráter multidimensional da justiça organizacional, uma vez que a maioria utilizou em suas pesquisas mais de uma dimensão do construto. Dos artigos analisados, 12 utilizaram a dimensão distributiva de justiça, 19 incluíram a dimensão processual/procedimental em seu modelo, 6 adotaram a dimensão interacional, 5 utilizaram a informacional e outros 5 a interpessoal. Convergingo com os estudos de Greenberg (1993), Colquitt et al., (2001) e Rego (2002), apenas quatro trabalhos adotaram o modelo tetradimensional de Justiça, utilizando quatro dimensões (distributiva, procedimental, informacional e interpessoal).

O quadro relativo às dimensões utilizadas só reforça o modelo tridimensional do construto, apoiando Ribeiro e Bastos (2010). O estudo demonstrou a predominância da dimensão processual/procedimental, utilizada em 63% das pesquisas, sendo que 23% dos estudos utilizaram somente esta dimensão em suas análises. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Greenberg (1990) e Ferreira et al. (2006), que enfatizam o importante papel da justiça processual/procedimental na recente história da justiça organizacional.

A busca pela literatura internacional foi bastante relevante para a compreensão do assunto, tendo em vista o cenário ainda incipiente de pesquisas no Brasil. Além disso, considerando que o estudo enfatizou a justiça organizacional como variável contextual de extrema importância no ambiente de trabalho, as organizações devem prestar-lhe especial atenção.

Após a apresentação dessa Seção é possível inferir que, assim como a remuneração

por desempenho, a percepção de justiça organizacional pode influenciar o desempenho humano e organizacional. A Seção a seguir apresentará um embasamento teórico, fornecendo uma explicação sobre o construto desempenho para um melhor entendimento dessas relações.

2.3 DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

A Seção a seguir será voltada à variável critério Desempenho Humano no Trabalho, contemplando o cenário de pesquisa atual com seus principais conceitos, fundamentos e pressupostos. Será apresentado, adicionalmente, um levantamento bibliométrico da produção acadêmica internacional dos últimos cinco anos sobre o tema, para um melhor entendimento do campo.

2.3.1 CENÁRIO ATUAL

Apresenta-se de maneira quase inquestionável a premissa de que o construto desempenho humano no trabalho é uma dimensão chave para a Psicologia Organizacional e do Trabalho (Sonnetag & Frese, 2002; Bendassolli, 2012) e para a Administração, Gestão de Pessoas e outras áreas afetas aos estudos do comportamento organizacional. Os estudos sobre o desempenho no trabalho e das variáveis relacionadas ao construto vêm sendo desenvolvidos durante décadas. Do ponto de vista histórico, as políticas de avaliar pessoas e suas respectivas produções como procedimento regular no âmbito das organizações surgiram paralelamente à revolução nas relações de trabalho, introduzidas por Taylor, nos primórdios da administração científica (Barbosa, 1996).

É possível observar na literatura sobre o desempenho a predominância de estudos relacionados ao desenvolvimento de métricas e modelos de avaliação (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993b; Sonnetag & Frese, 2002; Bendassolli, 2012). Os estudos focaram na pesquisa sobre quais seriam os melhores preditores e ferramentas para a avaliação do desempenho no trabalho (Bendassolli, 2012), o que ocasionou uma fragmentação teórica e conceitual. Diante desse quadro, tornou-se enfática a necessidade de estudos que passassem a analisar o desempenho como um conceito substantivo, aprofundando-se na essência do construto (Bendassolli, 2012), no intuito de preencher o que Campbell et al., (1993) chamou de “deserto” literário.

No entanto, ao que parece, este espaço vazio encontra-se ainda longe de ser preenchido, conforme demonstraram Sonnetag e Frese (2002), em estudo com base em 146

meta-análises de artigos publicados em importantes *journals* da Psicologia Organizacional. O estudo constatou a predominância de estudos que consideraram desempenho como variável dependente (72%), contra apenas 6% que tomaram desempenho como um construto em si, o adotando como uma variável independente. Esse quadro denota uma inclinação das empresas por um aspecto imediatista, que tem como foco melhorar os níveis de desempenho dos empregados e, conseqüentemente, das organizações, deixando para segundo plano a análise de fatores contextuais e ambientais que podem afetar o desempenho.

Uma preocupação latente é a ausência de coerência conceitual a respeito da natureza do construto desempenho no trabalho, conforme demonstrado no trabalho de Fogaça, Rego, Armond e Mendonça (2016), o que poderia servir de ponto de partida para criação de modelos alternativos mais parcimoniosos, desenvolvimento teórico rigoroso e avaliação empírica mais consistente. Além disso, uma conceituação que ainda não foi bem resolvida tende a propiciar um espaço para confusão e ambigüidade. Outro fator preocupante é a criação de construtos adjacentes também sem definição consistente, como por exemplo, o desempenho adaptivo (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Baard, Rench, & Kozlowski, 2014). No entanto, é consenso na literatura que desempenho é um construto comportamental (Bendassolli, 2012), mas também é caracterizado como episódico e multidimensional (Motowidlo & Borman, 1997), plural, multicausal e afetado por fatores individuais e contextuais (Coelho Jr & Borges-Andrade, 2011).

Mesmo com a grande quantidade de pesquisas relacionadas à variável desempenho (Sonnetag & Frese, 2002), e apesar de ser considerado um dos temas mais investigados na literatura do comportamento organizacional (Coelho Jr, Borges-Andrade, Seidl, & Pereira, 2010), os estudiosos ainda encontram muita dificuldade em analisar de maneira sistemática as causas que influenciam o desempenho individual no trabalho. A gestão de desempenho ainda constitui um tema controverso nas organizações (Brandão et al., 2008). Para Coelho Jr et al (2010), estudos sobre o tema são de extrema importância, uma vez que servem de insumos para o desenvolvimento de ações de aprendizagem e capacitação, decisões estratégicas e, ainda, podem ser atrelados a políticas de remuneração.

Para Reis Neto e Assis (2010), uma dificuldade permanentemente percebida na experiência internacional refere-se à mensuração de desempenho. Para Barbosa (1996), quando Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, também contribuiu para a criação de uma celeuma organizacional, pois uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que pode ser objetivamente medida, outra tarefa

muito mais árdua é a de julgar, avaliar e medir a produção humana, cercada de nuances subjetivas.

Para Pilati, Porto e Silvino (2009), a mensuração de desempenho é um aspecto central que apresenta uma importante questão conceitual, a relação entre desempenho e produtividade. As medidas são utilizadas para acompanhar o desempenho do trabalhador, normalmente capturadas em processos denominados avaliações de desempenho (Scheible, Bastos, & Rodrigues, 2013). Nas organizações, um dos principais pontos de debate é a escolha sobre a utilização de medidas objetivas ou subjetivas (Arvey & Murphy, 1998).

As medidas objetivas são aquelas relativas ao resultado do trabalho propriamente dito, por exemplo, quantidade de vendas efetuadas; já as medidas subjetivas são aquelas que avaliam as dimensões latentes, auto e heteroavaliadas, como o comportamento do consultor de vendas na execução de suas tarefas (Pilati et al., 2009). Um dos problemas enfrentados pelas organizações são as distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho que contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos (Brandão et al., 2008). Para tentar minimizar esse tipo de problema, diversas organizações têm tentado, nos últimos anos, modelos de avaliação capazes de fazer essa junção (Brandão et al., 2008). Ouvir a “voz” do avaliado, ou admitir sua participação nos processos de avaliação, tem sido recomendação de estudos como o de Carroll e Schneier, (1982). A participação na entrevista de avaliação de desempenho tem sido associada a atitudes e percepção positiva dos avaliados em relação ao processo de avaliação (Dipboye & Pontbriand, 1981; Korsgaard & Roberson, 1995).

Além disso, a necessidade de um aprofundamento nas questões psicológicas e contextuais relacionadas ao construto desempenho deu origem às chamadas “medidas de percepção” sobre o desempenho. Tais medidas costumam embasar-se nas opiniões dos pares, chefias e na percepção do próprio indivíduo em relação às atividades que realiza (Coelho Jr et al., 2010). Essas medidas são de extrema importância para os pesquisadores e para as organizações, pois a percepção do indivíduo acerca de crenças, valores, padrões e cultura poderão influenciar na execução das atividades de cada indivíduo dentro da organização (Coelho Jr, 2003).

De acordo com a literatura, e baseando em autores como Motowidlo e Borman (1997), Sonnentag e Frese, (2002), Coelho Jr et al. (2010) e Coelho Jr e Borges-Andrade, (2011), desempenho é um conceito multidimensional, que pode ser correlacionado a inúmeros fatores (individuais, contextuais e organizacionais), podendo ser analisado de diferentes

perspectivas. No entanto, cabe enfatizar que, em estudos de comportamento organizacional, o desempenho deve ser relacionado ao desempenho dos indivíduos nas ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho, ou seja, só se traduz em desempenho um tipo de comportamento relacionado às tarefas e atribuições de seu cargo (Coelho Jr et al., 2010), de forma consciente e antecedido por motivação (Bendassolli, 2012).

2.3.2 REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE DESEMPENHO

De acordo com Fogaça et al. (2016), para se compreender o desenvolvimento sobre a literatura de desempenho no trabalho, é necessário conhecer o cenário de pesquisa sobre o desempenho, como o construto é estudado, e quais são os principais temas abordados. Diante disso, as autoras empreenderam uma revisão bibliométrica dos estudos empíricos nas revistas internacionais de maior impacto da área de Gestão e Psicologia no período de 2011 a 2015, com o objetivo de apresentar uma visão geral dos estudos relacionados ao construto desempenho no trabalho.

As revistas selecionadas para o estudo foram: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Annals*, *Journal of Management*, *Management Information Systems Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Personnel Psychology*, *Journal of Operations Management*, *Journal of Applied Psychology*, *Organization Science*, *Journal of Information Technology*, *Organizational Research Methods*, *International Review of Sport and Exercise Psychology*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Counseling Psychology*, *Organizational Behavior and Human Performance/Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *Journal of Occupational (and Organizational) Psychology*, *Family Business Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Business Venturing*.

Para a seleção dos artigos, Fogaça et al. (2016) realizaram a pesquisa nos títulos, resumos e palavras-chave, utilizando os termos: “*job performance*”, “*individual performance*”, “*work performance*”, e “*individual job performance*”. Os principais achados resultantes do estudo, que contou com uma amostra de 96 artigos, serão apresentados a seguir.

Dentre os periódicos selecionados, 11 publicaram trabalhos sobre o tema pesquisado, de 2011 a 2015. Desse total, um *journal* tinha 32,3% de todos os trabalhos selecionados, com 31 artigos publicados; quatro revistas tinham entre 10 e 12 publicações, o que representa

45,8% da produção total; e 6 revistas tinham menos de dez artigos publicados, o que representa 21,9% dos artigos selecionados. Os dados demonstram que o *Journal of Applied Psychology* concentra um terço da produção total e o maior número de artigos publicados em 2015 a partir dos trabalhos selecionados (quatro estudos). A lista das revistas de publicação é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10
Frequência de publicações por periódicos

Periódico	Freq.	%
Journal of Applied Psychology	31	32.3%
Personnel Psychology	12	12.5%
Journal of Organizational Behaviour	11	11.5%
Journal of Management	11	11.5%
Journal of Occupational and Organizational Psychology	10	10.4%
Organizational Behaviour and Human Decision Processes	8	8.3%
Journal of Management Studies	4	4.2%
Organization Science	4	4.2%
Journal of Academy of Marketing Science	3	3.1%
Journal of Operations Management	1	1.0%
Organizational Research Methods	1	1.0%

Fonte: Fogaça et. al (2016)

A frequência de publicações apresenta supremacia de periódicos da área da Psicologia, que pode ser explicada pela complexidade do construto e sua estreita relação ao fator comportamental; no entanto, sendo o desempenho no trabalho essencial para os resultados das organizações, é preocupante a tímida figuração nos periódicos de gestão.

De acordo com Fogaça et al.(2016), embora o campo de estudos sobre desempenho no trabalho seja considerado consolidado, tendo sido pesquisado ao longo de décadas, a produção atual sobre o tema é maciça, apresentando picos no período de 2013 e 2014 e ainda encontra espaço para contribuições sobre o tema, conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11
Publicações por ano

Ano	Frequência
2011	17,7%
2012	17,7%
2013	24%
2014	22,9%
2015	17,7%

Fonte: Fogaça et. al. (2016)

De acordo com o estudo, 285 autores contribuíram para a produção. Os autores que se destacaram em número de publicações: Fred O. Walumbwa, Samuel Aryee, Cynthia Lee, Filip Lievens, Ernest H. O'Boyle Jr. e Chad H. Van Iddekinge.

Do total de artigos, 94,8% são estudos empíricos, 4,2% são teóricos e 1% é uma revisão da literatura; 97,8% dos estudos empíricos escolheram métodos de pesquisa quantitativos, enquanto 2,2% usaram métodos mistos. De acordo com Fogaça et al. (2016), não foi encontrado nenhum registro de estudo exclusivamente qualitativo.

Quanto aos métodos de investigação utilizados para a coleta de dados, os resultados mostraram, conforme Fogaça et al. (2016), que 75,8% dos estudos fizeram uso de questionários para recolher as informações necessárias. Outros métodos, como meta-análise e quase-experimentos também foram utilizados. Dados secundários também ajudaram a compor os estudos, mas em menor frequência. Quanto às técnicas qualitativas de aquisição de dados, foi encontrado um caso de entrevistas e grupo focal. A Tabela 12 apresenta as frequências para os métodos para a coleta de dados usados pelos pesquisadores publicados.

Tabela 12
Métodos utilizados para coleta de dados

Método	Frequência
Survey	75,8%
Meta-analise	15,4%
Quase-experimento	5,5%
Dados secundários	4,4%
Entrevista	1,1%
Grupo focal	1,1%

Fonte: Fogaça et. al. (2016)

Quanto aos principais métodos de análise de dados usados, Fogaça et al. (2016) apontam que 50 dos 91 estudos empíricos utilizaram técnicas de regressão para a análise de dados, 14 utilizaram modelagem multinível, 13 escolheram meta-análise e 12 utilizadas modelagem de equações estruturais. Poucos estudos utilizaram análise fatorial exploratória, qui-quadrado, análise de variância e análise de conteúdo. No entendimento das autoras, os resultados confirmam uma preferência por métodos quantitativos na investigação de temas relacionados ao desempenho no trabalho. A Tabela 13 apresenta as frequências dos métodos de análise de dados usados nos estudos.

Tabela 13
Métodos de análise utilizados nos estudos

Método	Frequência
Regressão	54,9%
Modelagem Multinível	15,4%
Meta análise	14,3%
Modelagem de Equações Estruturais	13,2%
Análise Fatorial	2,2%
Qui-quadrado	2,2%
ANOVA	2,2%
Análise de conteúdo	1,1%

Fonte: Fogaça et. al. (2016)

A revisão bibliométrica de Fogaça et al.(2016) só confirma a ausência de unidade conceitual do construto. Dos 96 estudos, somente 14 apresentaram definição teórica para o desempenho, e 4 não tinham definição teórica ou empírica clara. A maioria das definições empíricas, segundo Fogaça et al. (2016), foram baseadas em medidas de saída, principalmente resultados organizacionais advindos de relatório e avaliações de desempenho organizacionais. A Tabela 14 apresenta as principais definições teóricas encontradas.

Tabela 14
Sumarizado das Definições Teóricas

Definição Teórica	Authors
Desempenho no trabalho como o comportamento dos funcionários	Campbell, McCloy, Oppler, & Sager (1993)
Desempenho na tarefa como comportamentos específicos de cargos, que contribuem para o núcleo técnico de uma organização.	Borman & Motowidlo (1993)
Desempenho como uma medida de inovação gerado por indivíduos, definida como contribuições de sucesso para os resultados organizacionais; implementação de novas ideias.	Criscuolo, P., Salter, A., and Ter Wal, A. L. J. (2014); Leung, K.; Huang, K.; Su, C.; Lu, L. (2011)
O desempenho da tarefa é uma forma de desempenho em um papel específico e refere-se às obrigações	Borman and Motowidlo (1993)

específicas que os funcionários são contratados para executar. Desempenho contextual é uma forma de performance além das prescritas no cargo, definido como atividades que 'dão suporte aos ambientes organizacional, social e psicológico, em que o núcleo técnico deve funcionar'.

Desempenho do empregado definido como a eficácia dos esforços dos trabalhadores em atingir as metas organizacionais **Campbell (1990)**

Desempenho de tarefas como comportamentos reconhecidos pelos sistemas de recompensas formais e que fazem parte de exigências da tarefa **Williams and Anderson (1991)**

Fonte; Adaptado de (Fogaça et al., 2016)

No estudo de Fogaça et al. (2016), é possível verificar que a maioria das pesquisas utilizou medidas objetivas, como histórico de vendas, pontuação em testes e receitas obtidas. A opção por medidas subjetivas (de comportamento) correspondeu a 24%, sendo que 5% optaram pela junção de medidas objetivas e subjetivas.

Em relação aos modelos adotados, Fogaça et al. (2016) identificaram que, dos 96 artigos selecionados, 86 tomaram desempenho como variável critério. Esse resultado corrobora com os achados advindos da meta-análise realizada por Sonnentag e Frese (2002), sendo que em seis deles o desempenho foi tomado como variável antecedente, e apresentaram como variáveis consequentes retenção (2 artigos), satisfação no trabalho (1 artigo), vitimização (1 artigo), a compensação (1 artigo) e auto-eficiência (1 artigo).

Na visão de Fogaça et al. (2016), não é possível identificar uma tendência clara em relação à identificação dos preditores de desempenho. De acordo com os achados do estudo, as variáveis mais pesquisadas são cidadania organizacional, traços de personalidade (especialmente o modelo de cinco fatores da personalidade e processos de recrutamento com base na personalidade), temas relacionados da equipe e elementos de tarefas. As frequências das variáveis no conjunto dos estudos são: personalidade (10 artigos), satisfação (6 artigos), capacitação (5 artigos), o volume de negócios (5 artigos), liderança (4 artigos), motivação (3 artigos), afeto (2 artigos), e liderança informal, treinamento, organizacional justiça e absentismo (1 artigo cada). Cinco estudos concentraram-se em desempenho com base em remuneração, incentivos financeiros e políticas organizacionais e elementos de suporte organizacional tais como o apoio social (1 artigo), características do trabalho (1 artigo).

Flexibilidade de gestão de recursos humanos e de contexto de tarefas (1 artigo) também foram usados como variáveis de previsão de desempenho no trabalho.

As competências individuais, de acordo com o estudo de Fogaça et al. (2016), constituem tema relevante entre as variáveis que predizem o desempenho, representado pelas seguintes variáveis: compromisso de trabalho, capital psicológico, poder mental, desempenho adaptativo, comprometimento cognitivo, identidade organizacional, comprometimento afetivo, inteligência emocional, trabalho em equipe, autonomia, aprendizagem e habilidade política (1 artigo cada). Entre as variáveis correlacionadas estão interesse profissional, interesses vocacionais e intenção de permanecer.

Fogaça et al. (2016) também mapearam algumas variáveis de aspecto negativo que foram relacionadas com o construto desempenho no trabalho. São elas: o estresse (3 artigos), a tensão psicológica (1 artigo), depressão, conflito trabalho-família (1 artigo), a insegurança do trabalho (2 artigos), sofrimento psicológico (1 artigo) mau comportamento familiar (1 artigo) e distância psicológica (1 artigo). Outra tendência estudada pelas autoras diz respeito aos indicadores e medidas de desempenho, que, conforme a pesquisa, apresentam-se numa categorização bastante diversa. Essa diversidade, segundo as autoras, é resultado de grande número de preditores, bem como a complexidade relacionada à conceituação e definição do construto.

Em relação às definições do construto Desempenho no Trabalho, Fogaça et al. (2016) constataram que a maioria delas concentra-se no nível individual. No entanto, é possível identificar pontos de discussão teórica que abordam os níveis individuais, de equipe e organizacional, o que reflete uma tendência de análise nos níveis micro, meso e macro.

Corroborando com DeNisi (2000), Sonnentag & Frese, (2002) e Coelho Jr., (2009), o estudo de Fogaça et al. (2016) comprovou que o foco no desempenho individual continua predominante. Contudo, contrariando os mesmos autores, que enfatizam a influência de variáveis contexto (como condições sociais, culturais e do ambiente no desempenho), a revisão de Fogaça et al. (2016) mostrou que a maioria das pesquisas ainda está voltada para a investigação de condições de trabalho, e poucos trabalhos incluem variáveis contexto em seus modelos de análise.

Na visão de Fogaça et al. (2016), admitindo o desempenho como construto multidimensional, os resultados do estudo demonstraram que ainda existe muito a ser explorado sobre o tema, principalmente em sua dimensão contextual. Outra oportunidade de pesquisa, segundo as autoras, são os estudos sistemáticos relativos à literatura do campo e

estudos que incluam em seu modelo variáveis ainda pouco estudadas. Como exemplo, as autoras listam algumas variáveis que ainda carecem de aprofundamento teórico, tais como: crise organizacional, orientação inovação, atividades criativas, de apoio à inovação, curiosidade, lealdade organizacional, abnegação, a amizade no trabalho, trabalho paixão, etnia, gênero e diversidade no ambiente de trabalho.

As contribuições trazidas por Fogaça et al. (2016) destinam-se a pesquisas, pois trazem lacunas e possibilidades temáticas e metodológicas para a academia, organizações e sociedade, e chamam atenção para o debate sobre questões sociais importantes como a saúde no trabalho, por exemplo. As autoras incentivam, ainda, uma análise mais abrangente, considerando um período maior, a fim de se comparar os resultados numa dimensão longitudinal. Uma das limitações do trabalho produzido por Fogaça et al. (2016) diz respeito à ausência de análise sobre as teorias que embasaram os estudos.

Este capítulo apresentou o embasamento teórico, contemplando as conceituações, premissas e panorama literário para uma melhor compreensão das variáveis que farão parte desse estudo. O Capítulo a seguir será dedicado à apresentação do modelo teórico hipotetizado, sendo apresentado o posicionamento das variáveis pertencentes ao modelo e retornando as definições constitutivas e operacionais, embasadas nas discussões feitas nesse capítulo, e apresentando as justificativas para as hipóteses de pesquisa.

3 MODELO TEÓRICO HIPOTÉTICO

Para melhor compreensão do modelo teórico hipotetizado, serão apresentadas nas Seções a seguir as definições constitutivas e operacionais das variáveis analisadas.

3.1 VARIÁVEIS ANTECEDENTES

Motivação pela remuneração por desempenho

Definição constitutiva de Motivação: Ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (Salanova, Hontagas, & Pieró, 1996).

Definição constitutiva de Motivação extrínseca: No entendimento de Assis e Reis Neto (2011), motivação extrínseca é aquela baseada nas recompensas externas. As tarefas são realizadas porque geram compensações (como o dinheiro) que podem ser, posteriormente, convertidas em produtos ou serviços que vão preencher necessidades e, aí, gerar satisfação.

Definição constitutiva de Pagamento por desempenho no setor público: No serviço público, recentemente, os sistemas de PPD deixaram de ser exclusivos dos níveis gerenciais, passando a abranger níveis não gerenciais, utilizando tanto uma abordagem individual (desempenho individual) quanto uma abordagem coletiva (desempenho de equipes/setores). A questão central no design dos sistemas de remuneração variável é o uso do bônus ao final de um período avaliatório, ou gratificações pagas mensalmente junto ao salário. O uso de bônus periódicos tem crescido em detrimento de gratificações vinculadas ao salário, pois os bônus são gerenciados com maior flexibilidade e não geram o crescimento fixo da folha de pessoal (OCDE, 2005).

Definição operacional de Motivação pela remuneração por desempenho: É o impulso do indivíduo (servidor público), direcionado ao desenvolvimento de suas tarefas e seu desenvolvimento profissional e pessoal, ativado pela percepção positiva sobre o sistema de remuneração por desempenho.

Percepção de justiça distributiva:

Definição constitutiva: esta dimensão investiga até que ponto o trabalhador percebe que tem recebido recompensas justas, em proporção aos investimentos despendidos na organização (Mendonça et al., 2003).

Definição operacional: percepção de que o programa de remuneração e benefícios oferecidos pela organização correspondem ao esforço e auto-desempenho percebido pelos indivíduos.

Percepção de justiça processual/procedimental:

Definição constitutiva : focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins (Rego & Souto, 2004). Essa dimensão parte do princípio de que os procedimentos têm por finalidade regular as trocas cooperativas, garantindo um processo coerente que possa minimizar os efeitos dos conflitos intra ou intergrupais (Ribeiro & Bastos, 2010).

Definição operacional: percepção de que os procedimentos e regras estabelecidas pela organização em relação às práticas de remuneração, avaliação de desempenho e tratamento dos servidores evidenciam um tratamento justo para com os servidores.

Percepção de justiça interacional:

Definição constitutiva: reflete a qualidade da interação com os decisores (Rego, 2002). Essa dimensão está relacionada ao comportamento interpessoal do chefe para com seus subordinados, ao modo como os procedimentos são postos em prática (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005).

Definição operacional: percepção de que os gestores agem com dignidade e respeito para com seus subordinados, oferecendo justificativas claras quanto às regras estabelecidas pela organização em relação às práticas de remuneração, avaliação de desempenho e tratamento dos servidores.

3.1.2 VARIÁVEL CRITÉRIO

Desempenho humano no trabalho

Definição constitutiva: representa as habilidades e as competências aplicadas no contexto do cargo à execução de uma obrigação ou tarefa, ou a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, culminando no alcance de resultados organizacionais. Refere-se, portanto, ao empreendimento intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado, isto é, uma ação que tem um propósito consciente ou motivação prévia (Sonntag & Frese, 2002).

Definição Operacional: percepção de auto-desempenho, grau de esforço, monitoramento do desempenho, capacidade para execução das tarefas, conhecimento para a execução das tarefas.

A Tabela 15 sumariza as definições operacionais das variáveis que serão estudadas no trabalho.

Tabela 15
Demonstrativo de variáveis

Variável	Definição operacional
Motivação pela Remuneração por Desempenho	É o impulso do indivíduo (servidor público) direcionado ao desenvolvimento de suas tarefas e seu desenvolvimento profissional e pessoal, ativada pela percepção positiva sobre o sistema de remuneração por desempenho.
Percepção Justiça Distributiva	Percepção de que o programa de remuneração e benefícios oferecidos pela organização correspondem ao esforço e auto-desempenho percebido pelos indivíduos.
Percepção de Justiça Processual/Procedimental	Percepção de que os procedimentos e regras estabelecidas pela organização em relação às práticas de remuneração, avaliação de desempenho e tratamento dos servidores evidenciam um tratamento justo para com os servidores.

Percepção de Justiça Interacional	Percepção de que os gestores agem com dignidade e respeito para com seus subordinados, oferecendo justificativas claras para e regras estabelecidas pela organização em relação às práticas de remuneração, avaliação de desempenho e tratamento dos servidores.
Desempenho Humano no Trabalho	Percepção de auto-desempenho, grau de esforço, monitoramento do desempenho, capacidade para execução das tarefas, conhecimento para a execução das tarefas.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 HIPÓTESES DE PESQUISA

Segundo Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011), a literatura da área de comportamento organizacional reforça as relações preditivas entre variáveis psicológicas e o desempenho individual no trabalho. Para se considerar a efetividade dos programas de pagamento por desempenho, é necessário considerar as perspectivas econômicas do pagamento como um motivador (Ross, 1973; Milgrom & Roberts, 1990).

Apesar de controverso, o tema ganhou destaque devido a evidências teórico-empíricas de que recompensas financeiras podem influenciar a motivação e, conseqüentemente, melhorar o desempenho (Prentice, Burgess, & Propper, 2007; Armstrong, 2014; Klein & Mascarenhas, 2016).

Para Neto e Assis (2010), para os trabalhadores em geral (excetuando-se os casos daqueles que trabalham em atividades altruístas, voluntárias ou filantrópicas), o dinheiro é o que todos esperam receber quando trabalham para uma organização. Os autores concordam que existe um indicativo de que a distribuição de pelo menos uma parte do dinheiro de acordo com o desempenho pode contribuir para a eficácia da organização, o que denotaria um caráter justo e motivador.

A remuneração por desempenho tende a ser mais apropriada para as pessoas que são mais dispostas a se motivarem por dinheiro (Armstrong, 2014). Na visão de Demo (2010), o conceito dos valores salienta uma dimensão motivacional. Dessa forma, se a importância do dinheiro é tida como um valor para o indivíduo, o pagamento por desempenho pode ser um fator motivador, uma vez que, na visão da autora, os valores possuem várias funções importantes que são relevantes para as opções do indivíduo e para a compreensão de seu comportamento.

As pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão motivadas (Vroom, 1964). Além disso, tanto a teoria da

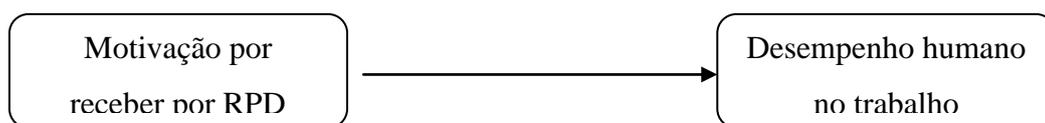
expectativa quanto a teoria do princípio de intensidade e incentivo sugerem que o pagamento por desempenho deve melhorar o desempenho futuro, uma vez que os indivíduos tendem a exercer seu esforço com base nos resultados das recompensas esperadas (Schaubroeck, Shaw, Duffy, & Mitra, 2008).

Para Neto e Assis (2010), em um ambiente adequado, as modificações necessárias para a implementação de um programa de remuneração por desempenho podem atuar como indutores na melhoria do desempenho da organização, na medida em que geram efeitos derivados positivos.

De acordo com Taylor e Beh (2013), no geral, as teorias sugerem que um sistema de pagamento por desempenho é suscetível de promover alto desempenho se este é percebido de maneira positiva pelos funcionários. Dessa forma, os autores enfatizam que os funcionários devem perceber no sistema de pagamento os seguintes aspectos: 1) estabelecer ligação entre sua remuneração e o seu desempenho; 2) discriminar os diferentes níveis de desempenho; e 3) ofertar nível de remuneração suficientemente elevado para motivar seu desempenho.

Com base nas proposições apresentadas, servidores motivados pela remuneração por desempenho tenderam a apresentar melhor desempenho. Essa inferência sustenta a primeira hipótese.

H1 - Motivação em receber remuneração por desempenho estará positivamente relacionada com o Desempenho Humano no Trabalho.



As organizações que pretendem aplicar estratégias de mudança organizacional devem criar condições ambientais que permitam o desenvolvimento da justiça distributiva, uma vez que ela pode afetar de modo significativo a consecução de suas metas (Filenga & Siqueira, 2006).

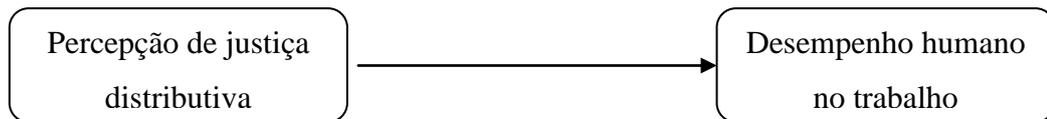
Os resultados obtidos no estudo de Ferreira et al. (2006) demonstraram que a justiça distributiva relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo e normativo. Assim, como a literatura aponta o comprometimento como variável preditora de desempenho, infere-se que a percepção de justiça distributiva resulta em melhora do desempenho.

A percepção de justiça dos resultados alcançados é importante para a formação dos vínculos de afeto e lealdade que os empregados desenvolvem com as organizações para as

quais trabalham, isto é, os motivam a se identificarem com essas instituições (Ferreira et al., 2006).

Diante do exposto, sugere-se a segunda hipótese:

H 2 - A percepção de justiça distributiva associa-se positivamente ao Desempenho Humano do Trabalho.



Os resultados obtidos no estudo de Ferreira et al. (2006) demonstraram que tanto a justiça distributiva como a justiça processual/procedimental relacionam-se positivamente com o comprometimento afetivo e normativo. No entanto, percepções sobre os procedimentos utilizados na determinação de aumentos de ordenado fazem contribuição única para o comprometimento organizacional e confiança no supervisor (Folger & Konovsky, 1989).

De acordo com Bies (1987), as decisões tomadas pelos gerentes, suas ações, a maneira como eles conduzem os procedimentos e explicam suas decisões são decisivas na percepção da existência de justiça. No que concerne os sistemas de remuneração, segundo Neto e Assis (2010), o sucesso dos programas dependem da percepção dos empregados de que o sistema é justo e transparente, e não político.

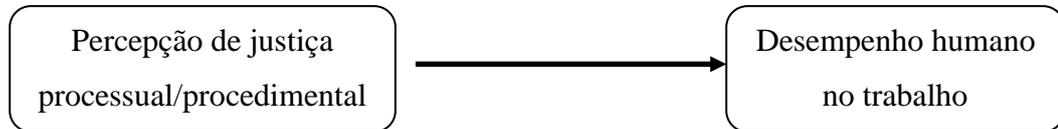
De acordo com Korsgaard et al. (1995) as pessoas não se preocupam apenas com o resultado das decisões, mas também com os procedimentos utilizados para tomar decisões. Na verdade, as pessoas são afetadas pela percepção de justiça de tais procedimentos, independentemente da percepção de justiça da própria decisão (Folger & Konovsky, 1989; Mcfarlin & Sweeney, 1992).

O exposto acima nos leva a terceira e quarta hipóteses:

H3 (A) – A percepção de justiça processual/procedimental estará positivamente relacionada com o Desempenho Humano do Trabalho.

H3 (B) - A percepção de justiça processual/procedimental estará positivamente relacionada com o

Desempenho humano do trabalho, exercendo maior força que a Percepção de Justiça Distributiva.



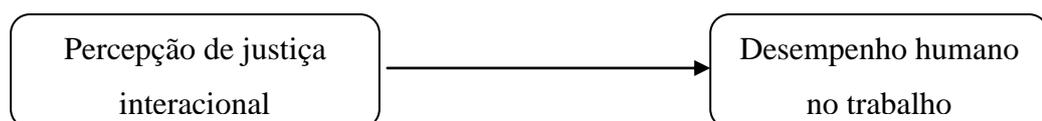
Na visão de Omar (2006), a justiça interacional está vinculada à qualidade das relações interpessoais entre os gestores e os subordinados atingidos por suas decisões. Para os empregados, a percepção de justiça nessa dimensão envolveria questões como: respeito, dignidade e transparência no fornecimento de informações.

A meta-análise de Colquitt et al. (2001), baseada em 183 estudos, constatou fraca correlação da dimensão interacional de justiça com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e desempenho. Contudo, para Moorman (1991), a justiça interacional exerce maior influência no comportamento dos empregados do que a dimensão procedimental.

De acordo com Tyler e Bies (1990), a maneira como os gestores conduzem os procedimentos e explicam suas decisões são decisivos na percepção da existência de justiça. Além disso, na visão de Collins et al. (2012), expressões de apoio podem gerar sentimentos de endividamento atrelado ao desejo de retribuição. Dessa forma, a percepção de justiça interacional pode reforçar a identificação social com a organização, contribuindo assim para a melhoria de seu desempenho.

Diante do exposto, seguimos para a quinta hipótese:

H4 - A percepção de justiça interacional associa-se positivamente ao desempenho humano do trabalho.



Diante das hipóteses, apresenta-se a seguir, o modelo teórico hipotetizado completo utilizado nesse estudo.

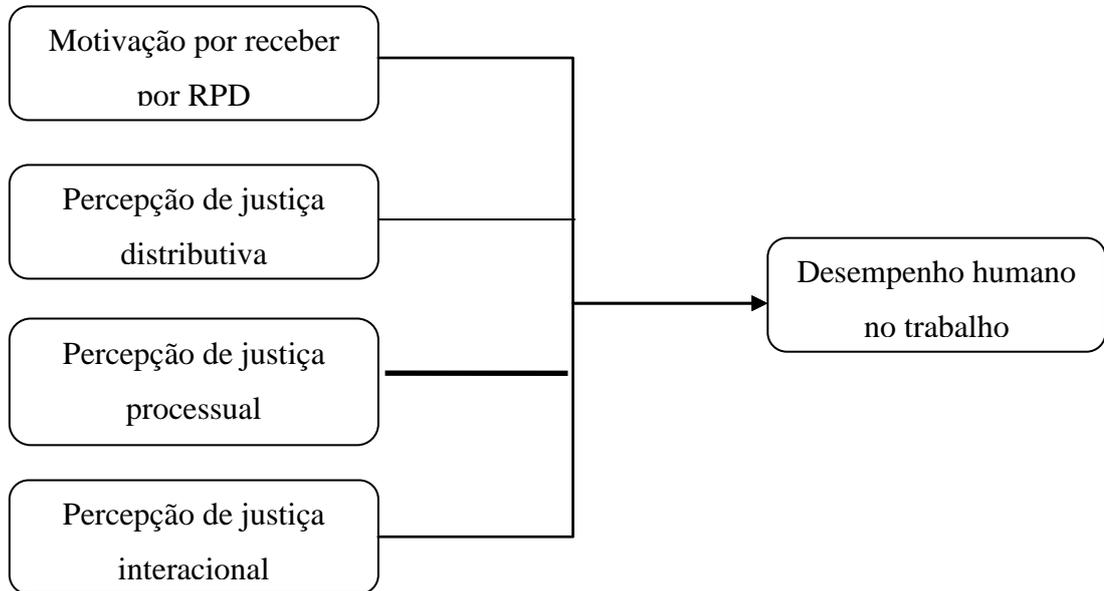


Figura 5 – Modelo teórico hipotetizado.

Fonte: Elaborado pela autora

Neste capítulo foi apresentado o modelo hipotetizado utilizado no presente estudo, bem como as hipóteses que serão testadas e o apanhado teórico utilizado para embasar as essas hipóteses. No capítulo a seguir apresenta-se a descrição do método escolhido para testar o modelo.

4 MÉTODO

São apresentados nessa Seção os procedimentos foram adotados nessa pesquisa, a saber, tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização do setor, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados no estudo, os procedimentos adotados na coleta e o tratamento e análise dos dados.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Segundo Hair, Barbin, Money e Samouel (2005), o tipo de pesquisa pode ser definido em relação a seus fins e a seus meios. Dessa forma, este estudo foi enquadrado como exploratório, descritivo e explicativo. O caráter exploratório deve-se ao fato de que a pesquisa estudou um tema ainda pouco trabalhado no Brasil, principalmente no setor público; descritivo, pela intenção de descrever como o fenômeno ocorre; explicativo, porque buscou estabelecer as causas dos fatos e efeitos do fenômeno estudado (Sampieri, Collado, Lucio, Murad, & Garcia, 2006).

O horizonte temporal do estudo foi transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único período de tempo (Zanella, 2009). Quanto aos meios utilizados para o cumprimento dos objetivos, a pesquisa utilizou o método de levantamento (*survey*) para obtenção de dados primários da amostra de indivíduos que corresponderam às ações e opiniões que se pretende conhecer. Realizou-se análise quantitativa, a fim de se obter conclusões referentes aos dados coletados (Hair et al., 2005). A coleta de dados foi feita presencialmente.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Por motivos de solicitação de sigilo por parte da organização estudada, o nome da empresa utilizada como lócus de pesquisa não será divulgado.

Trata-se de uma Autarquia Estadual criada em 2007, resultado da fusão de três órgãos. A organização tem a sua atuação descentralizada através de nove Superintendências Regionais. O órgão foi escolhido para a pesquisa por utilizar sistema de remuneração por

desempenho desde o ano de 2011, tendo instituído uma Gratificação de Desempenho Institucional – GDI. A gratificação é de caráter variável, percebida por ocupantes de cargos de provimento efetivo e de cargos em comissão e de funções gratificadas. A distribuição das gratificações se fundamenta nos resultados institucionais e por equipes alcançados pelo órgão, comparados com as metas estabelecidas no seu Contrato de Gestão com o governo do estado.

A GDI é paga aos servidores e empregados, condicionada à disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros. O pagamento é anual, sendo calculado sobre a avaliação de resultados institucionais e dos resultados específicos associados à macroatividades ou projetos das equipes aos quais se vinculam, efetuada no ano imediatamente anterior. O valor da gratificação não deve exceder a 20% (vinte por cento) do valor anual percebido pelo servidor ou empregado.

4.3 POPULAÇÃO E PERFIL AMOSTRAL DOS PARTICIPANTES

A organização objeto de estudo foi de aproximadamente 1.300 funcionários; no entanto, é importante destacar que foi designada para essa pesquisa apenas os servidores da sede da organização, em virtude de disponibilidade e localização geográfica. Dessa forma, a população deste trabalho correspondeu a 450 servidores do órgão em análise.

Considerando o critério de significância estatística (adotando-se 95% como intervalo de confiança), a amostra mínima recomendada para uma população de 450 prováveis participantes foi de, pelo menos, 201 respondentes. A amostra final obtida correspondeu a 318 participantes, atendendo-se ao critério de significância e generalização das informações empíricas, visando-se obter validade externa do modelo empírico a ser testado no âmbito da Autarquia em estudo.

A amostra da pesquisa caracterizou-se como não-probabilística e por conveniência (adesão), em virtude da facilidade de acesso e da disponibilidade em fornecer as informações necessárias (Hair et al., 2005). Em conformidade com as orientações do setor de gestão de pessoas do Órgão, a equipe de coleta teve acesso a todas as unidades da instituição, distribuindo aos respectivos servidores os questionários. Os respondentes foram orientados quanto à formulação das questões, procedimento de resposta e entrega dos questionários.

Em relação ao perfil da amostra, os resultados apontaram que grande parte dos participantes (33%) é bem jovem, com idade entre 26 e 35 anos, e (25%) correspondem à

idade de 36 a 45 anos. Em relação ao sexo dos respondentes, obteve-se distribuição equilibrada entre masculino e feminino, (50,18%) e (49,82%) respectivamente. Em relação ao tempo de serviço, a maioria dos respondentes (59%) possui menos de 10 anos de tempo de serviço na organização. Quanto à escolaridade, a grande maioria dos respondentes possui curso superior completo (55%), sendo que (26%) já concluiu uma especialização.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa contemplou o estudo de três variáveis: desempenho humano no trabalho, justiça organizacional e motivação pela remuneração por desempenho. As percepções relacionadas às duas primeiras variáveis foram obtidas mediante instrumentos reconhecidos cientificamente e já utilizados por outros pesquisadores. Já a concepção relativa à percepção sobre a variável Motivação pela Remuneração por Desempenho foi obtida por meio de confecção de instrumento especificamente criado para esse fim.

Os instrumentos utilizados na composição do questionário foram: *Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho (EADT)* (Coelho Jr et al., 2010), e *Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)* (Mendonça et al., 2003). A escolha dos instrumentos encontra-se relacionada com as definições constitutivas adotadas. Foi utilizada também a *Escala de Motivação pela Remuneração por Desempenho*, instrumento confeccionado especificamente para este estudo de acordo com a definição operacional apresentada. O questionário contou também com questões para obtenção de dados demográficos dos respondentes. Os instrumentos já validados encontram-se no Anexo, e a escala de Motivação pela Remuneração por Desempenho encontra-se no Apêndice. A seguir, serão descritas as características das escalas utilizadas.

a) Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho:

A escala proposta por Coelho Jr et al. (2010) foi utilizada para medir a variável critério, conforme modelo proposto. O instrumento é composto por 27 itens, e estão associados em uma escala tipo *Likert* de 10 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 10 a “Concordo Totalmente”. No presente estudo, a escala foi reduzida para 5

pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), com o intuito de uniformizar as escalas.

b) Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO):

A escala foi proposta por Mendonça et al. (2003). A EPJO inclui três dimensões de justiça organizacional. Em relação à justiça distributiva, a escala avalia o grau em que as recompensas recebidas pelos empregados são percebidas como relacionadas aos seus investimentos. No que concerne à justiça procedimental, o instrumento avalia os procedimentos formais seguidos por aqueles que são responsáveis pela distribuição de recursos. Além disso, a escala observa que os trabalhadores consideram importante opinar e influenciar nas decisões, e também enfoca a consistência, a supressão de vieses, a veracidade, a coerência, a representatividade e a ética nos procedimentos. Em relação à justiça interacional, a escala avalia a qualidade do relacionamento interpessoal entre chefia e subordinados. Os itens estão associados em uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

c) Escala de Percepção de Motivação pela Remuneração por Desempenho:

A escala foi elaborada pela autora com base na literatura de Motivação no Serviço Público e Pagamento por Desempenho no setor público. O processo de construção e validação encontra-se descrito na Seção seguinte.

4.5 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE MOTIVAÇÃO PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO

A escala de Motivação pela remuneração por desempenho foi desenvolvida e validada de acordo com as seguintes etapas: (1) levantamento por meio da literatura dos indicadores de motivação em receber remuneração por desempenho; (2) validação de pertinência teórica e prática do conteúdo; (3) validação semântica; e (4) validação de juízes.

Na primeira etapa foi efetuado levantamento na literatura relacionado à motivação no setor público e pagamento por desempenho no setor público, mapeando de forma sistemática

os possíveis indicadores de motivação pela remuneração por desempenho no setor público. Após profundo estudo, foi elaborada uma tabela contendo 30 afirmações relativas à percepção de motivação pela remuneração por desempenho. Os itens foram novamente analisados à luz da teoria e de acordo com o vocabulário característico do setor público brasileiro, para se proceder com a seleção dos itens que iriam compor o questionário. Nesta etapa da análise, 10 itens foram descartados por semelhança ou falta de relação direta à definição operacional da variável.

Após a análise, foram identificados e selecionados os 20 itens componentes da primeira versão do questionário motivação pela remuneração por desempenho. A versão foi submetida então a segunda e terceira etapas do processo, a validação de pertinência teórica e prática do conteúdo e a validação semântica. Esta etapa compreendeu a aplicação do formulário de avaliação para servidores públicos com grau de instrução semelhante ao dos funcionários da entidade onde se deu a pesquisa. O formulário solicitou primeiramente aos participantes que efetuassem a leitura da definição operacional de motivação pela remuneração por desempenho, assim como os itens elaborados para comporem a escala. Após a leitura, o próximo passo foi julgar os itens conforme a clareza da linguagem e pertinência, e classificá-los conforme a escala que variava de (5) nota máxima e (1) nota mínima. Também nessa etapa, a escala foi submetida à avaliação do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (GEPACO), para que os integrantes procedessem com a mesma avaliação, tendo em vista a experiência acadêmica em pesquisas.

A quarta e última etapa compreendeu a submissão para especialistas da área, dentre eles, gestores de recursos humanos, treinamento e administração do setor público, bem como pesquisadores da linha de Gestão de Pessoas. Após a finalização dessa etapa, foi efetuada a tabulação das respostas para validação da utilização ou exclusão de itens e também da digitação das observações relativas à reescrita do texto, bem como sugestão para a inserção de novos itens considerados importantes para os objetivos do estudo.

O resultado dessa tabulação demonstrou uma aderência de mais de 80% em todos os itens; no entanto, após nova validação pelo grupo de pesquisa GEPACO, observações relativas a questões de semântica ou duplicidade de itens ocasionaram o descarte de 6 itens da primeira versão da escala. Nessa nova rodada de validação, foram apresentadas ao GEPACO algumas sugestões de itens para inclusão na escala, das quais 7 foram acatadas pelo grupo. O questionário final contou então com 21 itens associados a uma escala *likert* de 5 pontos, sendo (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.

4.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Os questionários foram aplicados por meio de coleta presencial pela própria pesquisadora. No entanto, cabe enfatizar que, no período da aplicação da pesquisa (maio de 2016), problemas de instabilidade política e financeira no estado ocasionavam também problemas institucionais e administrativos dentro do órgão pesquisado. Durante a aplicação dos questionários, foram relatados espontaneamente pelos servidores problemas como atraso nos pagamentos, exonerações, insatisfação e apreensão dos servidores em relação a possíveis medidas adotadas pelo governo e pelos gestores do órgão. Dessa forma, existe a possibilidade dos resultados da pesquisa terem sido afetados por fatores externos e internos instaurados à época.

Os dados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos citados na Seção anterior foram transferidos para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* e analisados por meio de métodos descritivos, inferenciais e multivariados, dentre eles, a análise fatorial e a regressão linear múltipla.

Neste capítulo foram descritos os procedimentos adotados neste estudo, incluindo a descrição da pesquisa, caracterização do setor e da amostra. Foram apresentados também os instrumentos utilizados para essa pesquisa e o formato da coleta. No próximo capítulo, iniciaremos a explanação sobre a análise dos dados, contemplando os resultados e discussão.

5 RESULTADOS

Utilizando-se os dados coletados junto aos 318 respondentes da organização estudada, foi efetuada a análise fatorial exploratória das 3 escalas utilizadas para a composição dos resultados dessa pesquisa. Após análise inicial, por meio do programa SPSS (*Opções Analyse – Descriptives – Frequencies*), foram identificados 2 erros de digitação que, após confrontados com os questionários físicos, foram prontamente corrigidos.

Em seguida, foram analisados o percentual de dados ausentes por escala em cada sujeito. Constatou-se que 7 sujeitos, correspondente aos números de ID 11, 34, 111, 176, 215, 262 e 309, continham um número superior a 10% de *missings* nas respostas em pelo menos uma das 3 escalas, sendo por este motivo excluídos das análises posteriores. Os demais sujeitos foram mantidos, uma vez que, de acordo com o parâmetro sugerido por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, (2009), valores omissos abaixo desse percentual podem ser ignorados, caso ocorram de forma aleatória.

Em relação à identificação dos casos extremos, optou-se por identificar os *outliers* multivariados por meio da distância *Mahalanobis*. Dessa forma, foi realizada uma regressão linear fictícia (*Opções Analyse – Regression – Linear – Method Enter – Save Mahalanobis Distance SPSS*), onde a identificação do sujeito foi utilizada como variável critério, enquanto que os itens de cada escala separadamente foram usados como variáveis antecedentes. Utilizando-se a tabela C (Valor do Qui-Quadrado), disponível em Tabachnick e Fidell, (2001), pode-se verificar que, em relação à escala de Auto-avaliação de desempenho, com 27 graus de liberdade (número de variáveis independentes) e probabilidade $p < 0,001$, que deveria ser utilizado o valor de 55,476. Com base nesse parâmetro foram identificados os sujeitos (2, 9, 63, 65, 152, 155, 181, 191, 207, 211, 265). Em relação à Escala de Justiça Organizacional, o parâmetro utilizado para a distância *Mahalanobis* foi de 45,315, considerando 20 graus de liberdade; assim foram identificados os casos (44, 48, 70, 82, 129, 138, 141, 146, 171, 174, 194 e 288). Por último, para escala de Motivação pela Remuneração por Desempenho, considerando-se 21 graus de liberdade, o valor para a distância *Mahalanobis* encontrada foi de 46,797 e, com base nela, foram excluídos os casos 16, 17, 51, 74, 75, 150 e 182.

Na análise fatorial, variáveis com dados muito díspares podem ocasionar resultados pobres, podendo culminar na exclusão de fatores devido à baixa carga fatorial (Neiva, Abbad, & Tróccoli, 2007). Além disso, *outliers* multivariados em geral também costumam afetar a aferição das correlações, uma vez que estas podem ser diminuídas ou ampliadas em função do

impacto dos casos extremos. Em virtude dessas considerações, optou-se por excluir os casos identificados como *outliers* multivariados das análises futuras.

Em relação ao tamanho da amostra, de acordo com Laros e Pasquali (2005), para a validação da estrutura, é necessário de 5 a 10 observações por item. Após a exclusão dos casos que apresentaram escore superior a 10% de *missing* por escala e dos casos extremos multivariados, a amostra passou a contar com 281 observações. Dessa forma, foi alcançado o número de mais de 10 sujeitos por item em cada escala, considerando-se o tamanho da amostra adequado.

Em relação à normalidade das distribuições, foram identificadas, por meio dos índices de *skewness* e *kurtosis* das variáveis (considerando um nível de significância de 0,05) a não ocorrência de distribuição normal em relação às variáveis na escala de Avaliação de Auto-Desempenho. Não se identificou problemas relacionados a esse pressuposto na análise das demais escalas.

Utilizando-se os comandos *Analyze-Descriptives-Explore* do SPSS, foi efetuada a análise dos histogramas das variáveis (com curva normal), e acrescentados outros testes de normalidade (KS e Shapiro-Wilk), que também evidenciaram ausência de normalidade na escala de auto-desempenho.

Devido à robustez da técnica de Análise Fatorial, problemas de normalidade não se apresentam como graves para sua aplicação (Pasquali, 2012), principalmente em grandes amostras, ou seja, mais de 200 sujeitos (Hair et al., 2005). Dessa forma, optou-se por proceder com a realização das demais análises utilizando as variáveis originais, sem a necessidade de transformação.

Por meio da visualização dos gráficos de dispersão bivariadas (opções *Graphs – Scatterplot/Dot do SPSS*) entre os pares de itens, foi possível observar que, embora tenham sido apresentadas correlações de intensidade bem variadas, os resultados indicaram linearidade entre as variáveis das 3 escalas utilizadas. Não foram identificadas correlações com magnitudes iguais ou superiores a 0,90, o que indicou ausência de multicolinearidade (Pasquali, 2012).

Após a análise dos pressupostos, o próximo passo foi proceder com a análise de fatorabilidade das escalas utilizadas no estudo, quais sejam, Escala de Auto-Avaliação de

Desempenho no Trabalho (EADT), Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) e de Escala de Motivação pela Remuneração por Desempenho (EMRPD).

5.1 ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS

A amostra utilizada para o estudo se mostrou adequada para a análise dos componentes principais, e apresentou, respectivamente, para as escalas os $KMO= 0,908$ (EADT), $KMO = 0,929$ (EPJO) e $KMO = 0,941$ (EMRPD). O teste de *BTS - Bartlett Test of Sphericity*, apresentado pelo SPSS, das 3 escalas indicaram baixa probabilidade de que a matriz populacional fosse uma matriz identidade. A análise de componentes para cada escala foi realizada sem rotação ou especificação de componentes a serem extraídos.

5.1.1 ESCALA DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

Os resultados da análise da EADT indicaram 7 componentes com autovalores superiores a 1. Já o gráfico *Scree Plot* apontou para a existência de apenas de 2 fatores. É necessário ressaltar que tal critério tende a superestimar o número de componentes a serem extraídos, sendo a análise paralela o critério de decisão apontado como menos suscetível à superestimação e também o mais preciso (Laros & Pasquali, 2005). Dessa forma, foram utilizados, além dos critérios de Kaiser e o gráfico *Scree Plot*, a análise paralela para as três escalas.

Ao se proceder com a análise paralela utilizando uma plataforma na internet elaborada para tal fim (Patil, Surendra, Singhm & Donovan, 2007), foram geradas 100 matrizes aleatórias com valores randômicos, sendo extraídos autovalores dessas matrizes, com a média de 95% dos *eigenvalues* aleatórios. Os valores da matriz de correlação dos dados empíricos das escalas foram então comparados com os autovalores gerados a partir das matrizes randômicas. No Caso da EADT, a análise paralela sugeriu também dois fatores.

Embora a extração de sete fatores seja possível pelo critério de Kaiser (Pasquali, 2012), a extração de tantos fatores não aparenta ser razoável, pois essa composição incrementa pouco a variância total explicada e não permite uma divisão de fatores com consistência teórica. Por outro lado, a extração de apenas 2 fatores, como sugerido pelo gráfico *scree plot* e pela análise paralela, corresponderia a uma variância explicada de apenas

37,02%, resultado muito inferior a variância alcançada com a extração de sete fatores, que seria de 59,03%. Diante disso, e para confirmar qual seria o melhor número de fatores a ser extraído na escala, o próximo passo foi utilizar o método de fatoraçoão por meio dos eixos principais (*Principal Axis Factoring – PAF*).

Neste caso, para se proceder tanto com a fatoraçoão da EADT quanto das demais escalas, optou-se por utilizar a rotaçoão do tipo oblíqua (*direct oblimin*), uma vez que as três escalas apontavam teoricamente a existência de correlaçoões entre os possíveis fatores. Nas extraçoões, foram solicitadas também que somente fossem apresentadas cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30.

No caso da Escala de Auto-Avaliaçoão de Desempenho no Trabalho (EADT), a extraçoão com dois fatores, conforme proposta pelo *scree plot* e pela análise paralela não logrou êxito, uma vez que, embora os itens 2 e 3 formassem um segundo fator, suas cargas fatoriais eram maiores no fator 1 e, com a extraçoão de 3 fatores, o agrupamento dos fatores não apresentou uma estrutura com sentido teórico robusto, e explicou 42,19% da variância. A extraçoão de quatro fatores conseguiu explicar 47,13% da variância, percentual considerado razoável, além de permitir um agrupamento teórico dos itens. Essa composiçoão, além de explicar melhor os fatores, corroborou com achados em estudos anteriores. Não foi possível a extraçoão com mais de 5 fatores. Assim, optou-se por uma estrutura com 4 fatores, sendo excluídos os itens D6, D7 e D18, que apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,30 nessa estrutura. A nova escala ficou reduzida da original com 27 itens, contando agora com 24 no total.

Verificou-se, em seguida, a consistência dos fatores estabelecidos nas extraçoões. Cabe enfatizar que, para se proceder com a análise de consistência, faz-se necessário que as variáveis contidas em cada fator sejam unidirecionadas, ou seja, tenham todas as cargas negativas ou todas as cargas positivas. De acordo com o observado na *Pattern Matrix*, isso ocorreu em todos os fatores da EADT, e também nas demais escalas.

É preciso compreender que, mesmo que um fator apresente validade por suas cargas fatoriais, este pode não ser consistente. Assim, para validar a consistência interna dos fatores extraídos nas respectivas escalas utilizadas nesse estudo, optamos por analisar o valor do *alpha de crombach* (α), que, conforme Pasquali (1998), é o coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, sendo utilizado para a estimaçãoo da fidedignidade das variáveis que compõem cada fator.

Utilizando-se o comando *Analyse – Scale – Reability Analysis*, foram extraídos os *alphas* dos fatores que compuseram as três escalas. De maneira geral, são considerados índices acima de 0,70 (Hair et al. 2005), mas a literatura aceita índices acima de 0,60 (Pasquali, 2012). De acordo com o autor, quanto maiores forem as cargas fatoriais, mais as variáveis serão representativas daquele fator.

Na Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho (EADT), o primeiro fator produziu um *Alpha* de 0,82, e os fatores 2 e 4 alcançaram os *alphas* de 0,78 e 0,74, respectivamente. O fator 3, embora tenha apresentado um *alpha* de 0,66, índice considerado baixo, foi tido como importante para a explicação do modelo, uma vez que os itens 10 e 14 permaneceram unidos compondo um fator em todas as simulações, independente da quantidade de fatores extraídos. Dessa forma, optou-se por investigar qual o sentido desse fator nessa amostra populacional e qual seu comportamento no modelo investigado.

A Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho (EADT), mesmo com a redução de 27 para 24 itens, apresentou resultados bastante coincidentes com a estrutura proposta por Coelho Jr et al., (2010). A validação semântica dos novos agrupamentos apresentou-se de forma coerente, mesmo com a movimentação de algumas variáveis entre os fatores. Dessa forma, considerando a semelhança do agrupamento dos itens com a escala original, 3 fatores foram mantidos: “Execução, monitoração e revisão do desempenho”, “Auto gerenciamento do desempenho” e “Regulação do desempenho”. Somente o fator “Grau de esforço e conhecimento da Tarefa” sofreu mudança significativa. Em função dessa mudança, o novo fator foi denominado “Conhecimento/orientação para tarefa”, uma vez que nenhuma das variáveis tinha relação com o grau de esforço no trabalho. Assim, a estrutura da EADT para este estudo, apresentou a seguinte formatação:

Tabela 16

Estrutura fatorial - Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho

Fator	Número de Itens	% Variância explicada	Cargas Fatoriais	Alpha de Crombach
Execução, monitoramento e revisão do desempenho	7	31,18	0,40 a 0,71	0,82
Auto-gerenciamento do desempenho	6	5,84	0,33 a 0,81	0,79
Conhecimento/orientação para tarefa	3	5,16	0,34 a 0,73	0,66
Regulação do desempenho	8	4,93	0,33 a 0,74	0,75

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.2 ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Na análise da EPJO, o critério de Kaiser indicou 3 fatores por meio dos auto-valores superiores a 1, o *scree plot* sugeriu 4 fatores e a análise paralela confirmou o primeiro teste com a existência de 3 fatores. Esse achado corrobora com o obtido por Mendonça et al. (2003) em sua validação.

A Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) apresentou 1 fator com *alpha* superior a 0,80 e dois fatores com *alphas* acima de 0,90, índices que indicam excelente consistência interna dos fatores. A EPJO apresentou, para essa amostra populacional, combinação praticamente idêntica à estrutura proposta por Mendonça et al. (2003), exceto por um item, o de número 19, com o enunciado: “No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes.” Na escala original, esse item pertence ao fator justiça processual; no entanto, nessa amostra o item foi incorporado ao fator justiça interacional.

Com o intuito de definir a melhor configuração dos fatores para esse estudo, efetuou-se simulações movimentando o item entre os dois fatores. Analisando o valor do *alpha*, que segundo Hair et al., (2005), aponta a alta fidedignidade dos fatores, constatou-se que, ao retirar o item 19 do fator justiça interacional e incluí-lo no fator justiça processual, o *alpha* dos dois fatores foram aumentados; no caso da Justiça Interacional, o α passou de 0,92 para 0,93 e, no caso da Justiça processual, o α passou de 0,83 para 0,85. Dessa forma, optou-se por utilizar a estrutura conforme proposto na escala original.

Tabela 17

Estrutura fatorial - Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)

Fator	Número de Itens	% Variância explicada	Cargas Fatoriais	Alpha de Crombach
Percepção de justiça distributiva	6	43,99	0,65 a 0,92	0,94
Percepção de justiça interacional	7	17,44	0,76 a 0,85	0,93
Percepção de justiça processual	7	7,89	0,33 a 0,89	0,85

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.3 ESCALA DE MOTIVAÇÃO PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO

Na EMRPD foram encontrados 3 autovalores maiores que 1, sugerindo a existência de 3 fatores; já no *scree plot*, a inclinação da curva sugeriu a existência de 2 fatores, coincidindo com o resultado apresentado pela análise paralela.

No caso dessa escala, optou-se por fazer novos testes excluindo-se o item 21, uma vez que, de acordo com a matriz de correlação, esse item não apresentou correlação com os demais itens da escala. Com a exclusão do item, foi verificado um aumento do valor do KMO. Diante disso, e para confirmar qual seria o melhor número de fatores a ser extraído na escala, o próximo passo foi utilizar o método de fatoraçoão por meio dos eixos principais (*Principal Axis Factoring – PAF*), optando-se por utilizar a rotação do tipo oblíqua (*direct oblimin*), e solicitando também que somente fossem apresentadas cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30.

Na extração de fatores da Escala de Motivação pela Remuneração por Desempenho (EMRPD), embora a extração de apenas 2 fatores tenha sido indicada tanto pelo *scree plot* quanto pela análise paralela, a extração de 3 fatores, conforme indicado pelos autovalores utilizando-se o critério de Kaiser, apresentou um agrupamento teórico mais consistente para a composição dos fatores. Não foi possível a extração de 4 fatores. A EMRPD apresentou todos os fatores com *alphas* superiores a 0,80.

A interpretação dos fatores foi feita por meio de análise de conteúdo semântico e do significado teórico dos itens que compuseram cada fator, dando-se especial atenção às variáveis que apresentaram as maiores cargas. Em consonância com a teoria, os 3 fatores convergiram com a definição operacional da variável Motivação pela Remuneração por Desempenho, entendida como o impulso do indivíduo (servidor público) direcionado ao desenvolvimento de suas tarefas e seu desenvolvimento profissional e pessoal ativado pela percepção positiva sobre o sistema de remuneração por desempenho.

No caso do fator 1, é possível observar, conforme a Tabela 18, que os 8 itens que o compõem dizem respeito ao impulso/motivação dos indivíduos ocasionados pelo sistema de remuneração por desempenho e a satisfação com o respectivo sistema. Esse fator tende a expressar o quanto os indivíduos se sentem motivados a produzir esforços em função da

possibilidade de incremento em sua remuneração, atribuindo ao sistema de remuneração uma dimensão motivacional. O fator é bastante consistente, apresentando um $\alpha = 0,88$ e somente um item com carga fatorial abaixo de 0,40.

Tabela 18

Estrutura do Fator 1 – MRDP – Interesse e satisfação

Variável	Carga Fatorial
2. Quando sou remunerado pelo meu desempenho sinto-me mais motivado.	0,72
3. Sistemas de remuneração por desempenho funcionam no setor público.	0,71
4 .Sinto-me confortável em trabalhar com as metas que me foram estabelecidas.	0,66
8. Remunerar por desempenho valoriza os servidores mais comprometidos.	0,60
1. A remuneração por desempenho me estimula a capacitar-me continuamente.	0,55
9. A qualidade dos serviços públicos pode ser melhorada com o uso das práticas e programas de remuneração por desempenho.	0,53
20. As metas estabelecidas pela organização são justas.	0,44
19. Sinto-me desafiado a superar as metas estabelecidas.	0,38

Fonte: Elaborado pela autora

O segundo fator, por sua vez, inclui variáveis direcionadas a verificar a influência do Sistema de Remuneração por Desempenho no comportamento do indivíduo quando relacionado ao desenvolvimento da tarefa e a sua produtividade. Tal dimensão busca ratificar a contribuição do Sistema de Remuneração para a eficácia da organização (Neto e Assis, 2010), e verificar a ocorrência do princípio da intensidade e incentivo, sugerido por Vroom (1964), que sugere que o pagamento por desempenho pode melhorar o desempenho futuro. Apesar de possuir apenas 3 variáveis, essas possuem boas cargas fatoriais, todas acima de 0,60 e boa consistência interna, com o $\alpha = 0,87$.

Tabela 19

Estrutura do Fator 2 – MRDP - Desenvolvimento da tarefa e produtividade

Variável	Carga Fatorial
6. Minha produtividade aumenta quando recebo pelo meu desempenho.	- 0,77
11. Receber por desempenho faz com que me esforce mais no desenvolvimento de minhas tarefas.	- 0,77
12. Sinto-me mais feliz no desenvolvimento das minhas atividades quando recebo por desempenho.	- 0,64
5. A remuneração é o fator principal para o desenvolvimento de minhas atividades.	- 0,61
13. Sinto-me motivado a propor novas ideias no meu trabalho em virtude das práticas e programas de remuneração por desempenho.	- 0,50

Fonte: Elaborada pela autora

Já no terceiro fator, os 7 itens agrupados dizem respeito a forma como o indivíduo percebe o sistema de remuneração por desempenho adotado pela organização, bem como suas expectativas em relação aos efeitos de sua aplicação no indivíduo, na organização, no serviço público e na relação principal-agente. As afirmativas contidas nesse fator procuraram identificar se os indivíduos estabelecem ligação entre a remuneração e seu desempenho, se conseguem discriminar os diferentes níveis de desempenho e se a forma de remuneração é suficiente para elevar o nível de desempenho, aspectos que, para Taylor & Beh (2013), tendem a promover o alto desempenho se percebidos de forma positiva.

Tabela 20

Estrutura do Fator 3 - Expectativas sobre o sistema de remuneração

Variável	Carga Fatorial
15. Minha organização estabelece claramente os níveis de desempenho esperados.	0,70
14. Percebo uma relação entre minha remuneração e meu desempenho.	0,67
17. A remuneração por desempenho na minha organização é baseada no mérito.	0,62
16. A remuneração por desempenho estimula uma competitividade saudável entre os indivíduos.	0,55
18. Sinto-me estimulado a cooperar com a minha equipe em virtude das práticas e programas de remuneração por desempenho.	0,47

7. A remuneração por desempenho facilita a supervisão da chefia sobre o meu trabalho.	0,42
10. Os programas de remuneração por desempenho permitem o encontro entre os meus objetivos e os da organização.	0,37

Fonte: Elaborado pela autora

Finalizada a interpretação dos 3 fatores, a Tabela 21 mostra a estrutura fatorial do Instrumento de Pesquisa, indicando o número de itens, os escores, a variância explicada e a consistência interna dos fatores, bem como o rótulo atribuído para cada fator.

Tabela 21

Estrutura fatorial - Escala de motivação pela remuneração por desempenho (EMRPD)

Fator	Número de Itens	% Variância explicada	Cargas Fatoriais	Alpha de Crombach
MRPD - Interesse e satisfação	8	48,32	0,38 a 0,72	0,88
MRPD - Desenvolvimento da tarefa e produtividade	5	7,85	0,50 a 0,77	0,87
MRPD - Expectativas sobre o sistema de remuneração	7	5,68	0,37 a 0,70	0,87

Fonte: Elaborado pela autora

Apresentadas a estruturas fatoriais das escalas, a Seção seguinte tratará da construção do modelo de regressão utilizado para o teste das hipóteses dessa pesquisa.

5.2 MODELO EMPÍRICO

Com base nas hipóteses formuladas neste estudo, espera-se que a Justiça Organizacional, nas suas três dimensões, Processual, Interacional e Distributiva, bem como a Motivação por Receber por Remuneração por Desempenho, possam aumentar positivamente o Desempenho Humano no Trabalho. Dessa forma, pela divisão do construto em quatro fatores, a relação proposta contou com 4 variáveis antecedentes, sendo escolhida para testar o modelo hipotético, a técnica da Regressão Linear Múltipla.

A Análise de regressão múltipla, de acordo com Tabachnick e Fidell (2001), consiste em um conjunto de técnicas estatísticas apropriadas para avaliar o relacionamento de uma variável dependente com mais de uma variável independente. Para Hair et al. (2009), o

objetivo desse tipo de análise é usar as variáveis antecedentes, cujos valores são conhecidos, para prever os valores da variável critério selecionada pelo pesquisador. Além disso, por meio dessa análise, é possível verificar o peso da contribuição relativa das variáveis antecedentes, facilitando a interpretação sobre a influência de cada variável preditora na previsão da variável critério (Hair et al., 2009).

No caso desse estudo, temos como variável critério “Desempenho humano no trabalho”, também subdividido em 4 variáveis latentes ou fatores: 1) Execução, monitoramento e revisão do desempenho, 2) Auto-gerenciamento do desempenho, 3) Conhecimento/orientação para tarefa e 4) Regulação do desempenho. Como variáveis antecedentes, temos: Percepção de justiça distributiva, percepção de justiça processual e percepção de justiça interacional. Também como variável antecedente temos a Motivação por receber por remuneração por desempenho, subdividida em 3 variáveis latentes ou fatores: 1) MRPD – Interesse e satisfação, 2) MRPD - Desenvolvimento da tarefa e produtividade e 3) MRPD - Expectativas sobre o sistema de remuneração.

Antes de se iniciar a regressão para avaliar as relações entre as variáveis apresentadas no modelo hipotético, é importante lembrar que o banco utilizado para as análises foi previamente tratado na etapa da análise fatorial, onde foram excluídos os casos que superaram o percentual de 10% de *missing*, bem como foram excluídos os *outliers* multivariados identificados por sujeito em cada escala. No entanto, como a existência de *outliers*, principalmente os *outliers* multivariados, podem afetar os resultados da regressão, optou-se por proceder novamente com a identificação dos *outliers* multivariados por meio da distância *Mahalanobis*, só que agora com as variáveis latentes resultantes da análise fatorial.

Efetuada-se uma regressão, em que se inseriu os 3 fatores do construto de Justiça Organizacional e os 3 fatores do construto Motivação pela Remuneração por Desempenho e utilizando a tabela C4 (Valor do Qui-Quadrado), disponível em Tabachnick e Fidell (2001), verificou-se, com 6 graus de liberdade (número de variáveis independentes) e probabilidade $P < 0,001$, o valor de 22.458 (distância de *Mahalanobis*), distância na qual os *outliers* seriam considerados multivariados. Ao se analisar o banco utilizando esse novo parâmetro, foram identificados 2 casos, o de número 87 e o de número 307. Assim, optou-se por excluir os dois sujeitos antes de se proceder com as demais análises.

Em relação a adequação da amostra, de acordo com Field (2009), recomenda-se para a técnica de regressão linear múltipla um tamanho de amostra de $50 + 8K$, onde K é o número

de previsores. Para este estudo, seria necessário um quantitativo de 98 casos. Nesse caso, a amostra foi considerada adequada, uma vez que, após a retirada de mais 2 sujeitos tidos como *outliers* multivariados, a amostra passou a contar com 279 casos.

Outro ponto importante para a aplicação da regressão linear múltipla diz respeito à escolha das variáveis. De acordo com Hair et al., (2009), o sucesso de qualquer técnica multivariada inicia-se pela seleção das variáveis que serão utilizadas na análise. Para os autores, além de se apresentar um modelo baseado em questões conceituais e teóricas, deve-se prestar especial atenção ao chamado “**erro de especificação**”, que diz respeito a inclusão de variáveis irrelevantes ou à omissão de variáveis relevantes do conjunto de variáveis independentes. Segundo os autores, os dois tipos de erro de especificação podem impactar significativamente a análise de regressão.

No caso da inclusão de variáveis irrelevantes, para Hair et al., (2009), mesmo que não enviesem os resultados para outras variáveis independentes, elas podem exercer impacto sobre a variável estatística de regressão, além de reduzir a parcimônia do modelo. Esse tipo de situação pode dificultar a interpretação dos resultados, uma vez que os valores dos coeficientes da regressão dependem das variáveis inseridas no modelo (Field, 2009). Além disso, para Hair et al., (2009), algumas variáveis, mesmo quando irrelevantes, podem mascarar ou substituir os efeitos de variáveis mais úteis, especialmente no caso da utilização de algum método de estimação sequencial, como é o caso da regressão *stepwise*.

Dessa forma, para melhor definir o modelo de análise, foi efetuada uma regressão do tipo padrão ou enter, em que todas as variáveis preditoras foram incluídas de maneira forçada no modelo ao mesmo tempo, sem preocupação com a ordem das variáveis. Por meio da tabela de correlações, foi possível observar que, de forma geral, todas as variáveis apresentaram significância em relação às variáveis dependentes.

Outro recurso utilizado para avaliar uma proposta de modelo foi marcar, na opção *Plots* da regressão, a opção *Produce all partial plots*, conforme orientado por Field, (2009). Esse recurso possibilita visualizar, além dos diagramas de dispersão resíduos do modelo, os diagramas da variável de saída para cada um dos previsores separadamente. Com base nesses diagramas, foi possível verificar que todas as variáveis demonstraram um relacionamento linear com a variável dependente. Diante disso, todas as variáveis antecedentes foram mantidas do modelo. A Figura 6 retrata o modelo hipotetizado completo com todas as variáveis utilizadas nas regressões.

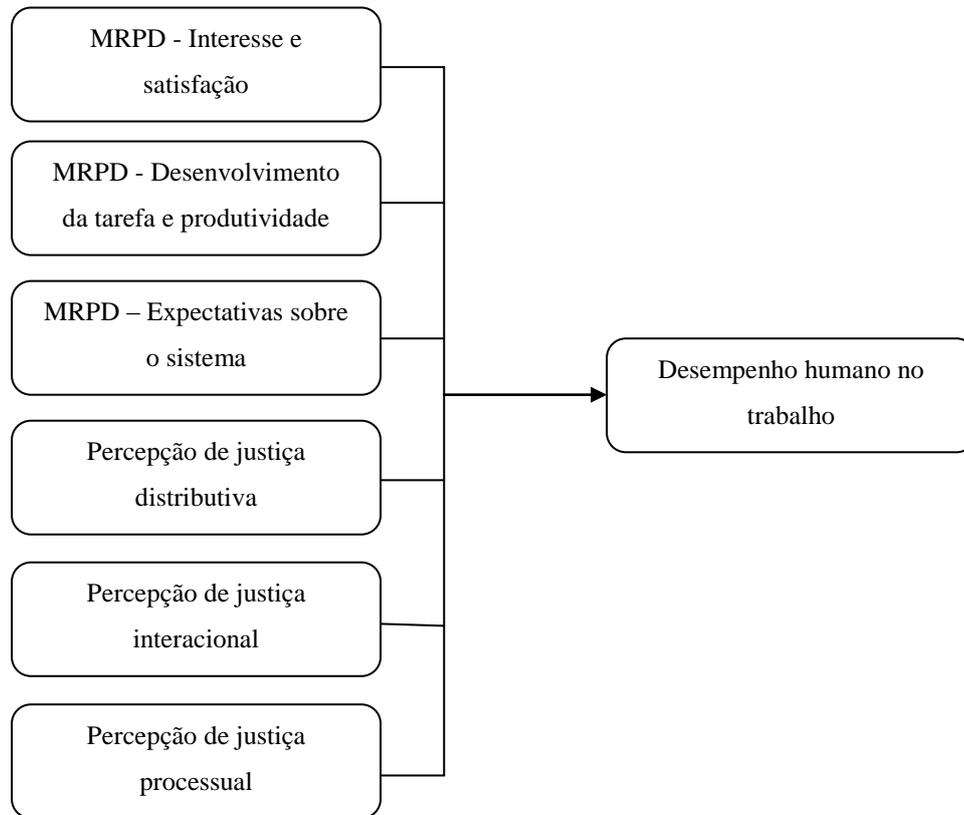


Figura 6 - Modelo teórico hipotetizado completo – com fatores

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apesar das relações propostas no modelo apresentarem suporte teórico, não foram expressas evidências consistentes da força e da direção dessas relações, em especial em relação a variável “Motivação pela remuneração por desempenho”, constituída por 3 fatores: MRPD – Interesse e satisfação, MRPD Desenvolvimento da tarefa e produtividade, e MRPD – Expectativas sobre o sistema de remuneração, por se tratar de variável baseada em escala recém criada especificamente para este estudo, ainda sem validação. Diante disso, para este estudo optou-se pela regressão *stepwise*, em que a seleção de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente, sem um modelo teórico consistente. Além disso, esse tipo de regressão é indicado para pesquisas exploratórias (Abbad & Torres, 2002; Field, 2009). Para Abbad e Torres (2002), quando um pesquisador desprovido de teoria consistente sobre o

fenômeno estudado tem o interesse em descrever relacionamentos pouco conhecidos entre as variáveis, esse tipo de regressão é tida como uma boa estratégia.

Em relação ao tamanho da amostra para a realização de uma regressão do tipo *stepwise*, Tabachnick e Fidell (2001) recomendam que uma amostra mínima para avaliação de preditores individuais utilizando esse tipo de regressão deve atender a seguinte equação: $N \geq 104 + m$, onde N é o tamanho da amostra, e m , o número de variáveis independentes (VI) do modelo. Para este estudo, o N mínimo requerido seria de 110 sujeitos; como a amostra final foi de 279 sujeitos, a utilização da regressão *stepwise* tornou-se possível.

A regressão linear múltipla com seleção das variáveis *stepwise* foi utilizada para se obter um modelo parcimonioso, que permitisse dizer quais as variáveis que compõem os construtos justiça organizacional e motivação pela remuneração por desempenho predizem a variável critério desempenho humano no trabalho. Cabe salientar que foram analisados os pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos erros. Os três primeiros pressupostos foram validados graficamente, e o pressuposto de independência dos erros foi validado com a estatística de Durbin-Watson ($d = 1,852$), sendo que o valor próximo de 2 não indica altas correlações. Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade, e não foram identificados problemas de colinearidade que indicassem a eliminação de variáveis.

O construto “Desempenho humano no trabalho”, conforme demonstrado anteriormente, encontra-se dividido em quatro fatores: 1) Execução, monitoramento e revisão do desempenho; 2) Auto-gerenciamento do desempenho; 3) Conhecimento/orientação para tarefa e 4) Regulação do desempenho. Portanto, para uma melhor compreensão da influência das VIs nesse construto, foram realizados testes de regressão, considerando cada um dos fatores de desempenho como variável critério. Os resultados das regressões estão descritos nas Tabelas 22, 23, 24 e 25.

Tabela 22

Resultados da Regressão Linear – Variável Critério: Execução, monitoramento e revisão do desempenho.

Variáveis Explicativas	(Valores de β)			
	Modelo I	Modelo II	Modelo III	Modelo IV
MRPD – Interesse e satisfação	0,408	0,288	0,301	0,287
Percepção de justiça processual		0,276	0,366	0,315
Percepção de justiça distributiva			-0,158	-0,169
Percepção de justiça interacional				0,135
R ² = 0,258 R ² Ajustado= 0,247 R = 0,508				
*p < 0, 05; **P<0,01, ***p <0,001				

Em relação a variável execução, monitoramento e revisão do desempenho, o melhor modelo de predição incluiu as variáveis MRPD – interesse e satisfação (relação positiva), percepção de justiça processual (relação positiva), percepção de justiça distributiva (relação negativa) e percepção de justiça interacional (relação positiva). Esse modelo foi responsável por explicar 25% da variância ($R^2 = 0,258$) da variável critério. Em relação ao nível de influência das dimensões de justiça organizacional na predição desse fator, o resultado confirma a hipótese H3-B. Além disso, a influência preponderante da justiça processual no desempenho, obtida no resultado da regressão, reforça que procedimentos justos resultam em atitudes positivas, conforme já demonstrados nos estudos de Folger e Konovsky (1989), Sousa e Mendonça (2009) e Shropshire e Kadlec (2012).

Conforme demonstrado na Tabela 22, as variáveis MRPD - interesse e satisfação, percepção de justiça processual e percepção de justiça interacional se relacionam de forma positiva com a variável critério. Essa informação pode ser interpretada da seguinte forma: os indivíduos que demonstram motivação em receber pelo sistema de remuneração por desempenho e conseguem perceber um tratamento justo quando visualizam os critérios de avaliação adotados pela organização, percebendo que as informações são repassadas de forma precisa e transparente pelos gestores, apresentarão maiores níveis de desempenho no que concerne ao desenvolvimento das tarefas e suas ações, com ênfase no processo de comunicação e no relacionamento interpessoal.

No entanto, o modelo demonstra que, quanto maior percepção de justiça distributiva,

menor o desempenho dos indivíduos na execução de suas tarefas. Esse resultado contraria os estudos de Mendonça et al. (2004) e de Ribeiro & Bastos (2010), que demonstraram que os indivíduos tendem a formular seus esforços de retribuição em função da percepção de sua recompensa. Essa inversão ao pressuposto sugerido pela literatura pode indicar uma insatisfação com o sistema de remuneração adotado pela Instituição.

Tabela 23

Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Auto-gerenciamento de desempenho

Variáveis Explicativas	(Valores de β)	
	Modelo I	Modelo II
MRPD – Interesse e satisfação	0,330	0,269
Percepção de justiça interacional		0,204
R ² = 0,147 R ² Ajustado = 0,141 R = 0,383		
*p < 0, 05; **P<0,01, ***p <0,001		

No caso do fator auto-gerenciamento do desempenho, conforme demonstrado na Tabela 23, o modelo que incluiu as variáveis MRDP – interesse e satisfação e percepção de justiça interacional, demonstrou que a soma dessas duas variáveis é responsável por explicar 14% da variância ($R^2 = 0,147$) da variável critério. A variável preditora mais influente nesse caso foi a MRDP- interesse e satisfação.

O resultado corrobora com Amstrong (2014), que afirma que a remuneração por desempenho terá maior impacto para os indivíduos motivados por dinheiro. O achado converge também com Neto e Assis (2010), que afirmam que existe um indicativo de que a distribuição de parte da remuneração pelo desempenho pode trazer bons resultados para as organizações, uma vez que pessoas motivadas exercem um esforço maior para desempenhar as tarefas (Vroom, 1964).

Tabela 24

Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Regulação do Desempenho.

Variáveis Explicativas	(Valores de β)	
	Modelo I	Modelo II
Percepção de justiça interacional	0,326	0,254
MRPD – Interesse e satisfação		0,242
R ² = 0,160 R ² Ajustado = 0,154 R = 0,400		
*p < 0, 05; **P<0,01, ***p <0,001		

Na análise de regressão *stepwise* com o fator “regulação do desempenho”, utilizando-se as mesmas variáveis independentes, os resultados foram semelhantes ao modelo preditivo do fator auto-gerenciamento do desempenho, incluindo também as variáveis percepção de justiça interacional e a RPD – interesse e satisfação. O modelo foi responsável por explicar 16% da variância ($R^2 = 0,160$) da variável critério, regulação do desempenho. No entanto, diferentemente do resultado do fator auto-gerenciamento do desempenho, a variável antecedente mais influente foi a percepção de justiça interacional. A Tabela 24 apresenta as estatísticas obtidas. Esses resultado corroboram com os estudos de Tyler e Bies (1990) e Moorman (1991), que enfatizam que o modo como os gestores conduzem os trabalhos das equipes são decisivos na percepção da justiça, podendo exercer maior influência que a dimensão procedimental. O efeito da justiça interacional no desempenho pode ser explicado pelo estudo de Collins et al (2012), que atrelou o desejo de retribuição ao sentimento de endividamento gerado pelas expressões de apoio.

Como base nos resultados demonstrados nas Tabelas 23 e 24, pode-se inferir que indivíduos que vislumbram o sistema de remuneração por desempenho como fator motivador para o desempenho de suas atividades e para o alcance de metas, ao perceberem que se encontram inseridos em um ambiente onde o contato interpessoal com seus gestores é respeitoso e onde a comunicação é estabelecida de forma transparente, terão maior facilidade em gerenciar o próprio desempenho, administrando melhor a execução do seu trabalho e produzindo assim, melhores resultados.

Tabela 25

Resultados Regressão Linear – Variável Critério: Conhecimento e orientação para o Trabalho

Variáveis Explicativas	(Valores de β)		
	Modelo I	Modelo II	Modelo III
Percepção de justiça processual	0,460	0,316	0,297
Percepção de justiça interacional		0,307	0,225
MRPD – Expectativas sobre o Sistema de Remuneração			0,167
R ² = 0,305 R ² Ajustado = 0,297 R = 0,552			
*p < 0, 05; **P<0,01, ***p <0,001			

Para a variável conhecimento e orientação para o trabalho, foram preditoras as variáveis justiça processual (relação positiva), justiça interacional (relação positiva) e MRPD – expectativas sobre o sistema de remuneração por desempenho (relação positiva), apresentando-se como melhor preditora a percepção de justiça processual. O modelo composto por essas 3 variáveis explica 30% da variância (R² =0,305) da variável critério. O resultado da regressão reforça mais uma vez a relação da dimensão processual da justiça com atitudes positivas, conforme demonstrado no estudos de Folger e Konovsky (1989), Greenberg (1990), Sousa e Mendonça (2009) e Shropshire e Kadlec (2012).

Os resultados tendem a demonstrar que os indivíduos que percebem um tratamento justo ao analisar os critérios de avaliação utilizados para mensurar os resultados de seu trabalho e conseguem estabelecer uma ligação efetiva entre sua remuneração e seu desempenho tendem a ter uma dimensão melhor em termos das expectativas da organização em relação ao seu desempenho, direcionando melhor suas atividades.

Após a apresentação dos resultados das regressões, a Figura 07 apresenta um modelo com os melhores preditores da variável critério desempenho humano no trabalho, em cada um de seus fatores, sintetizando assim, os principais resultados.

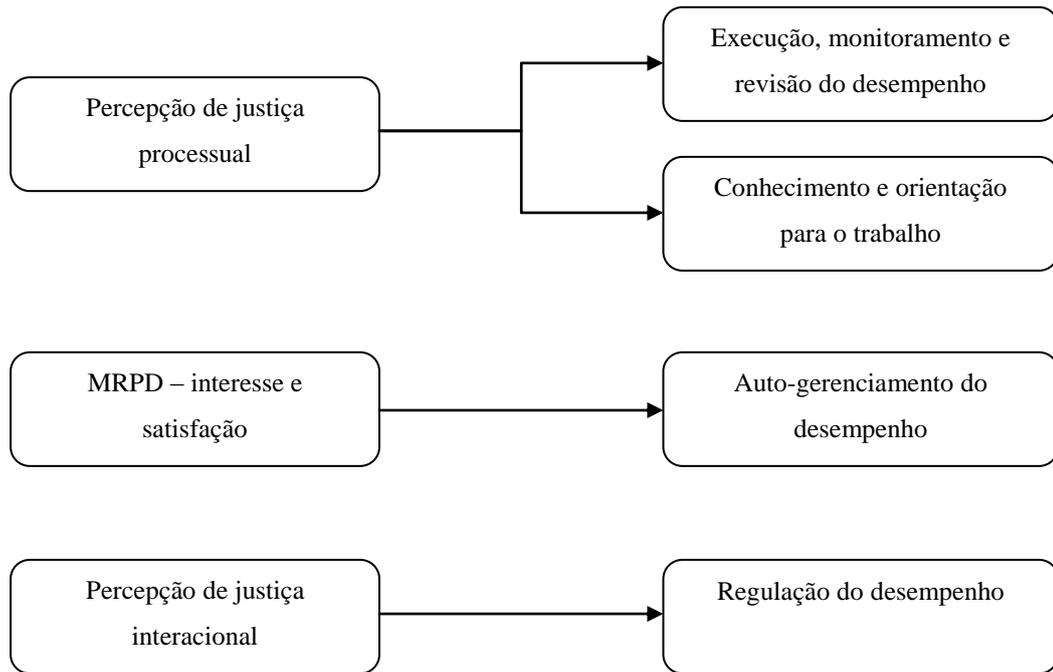


Figura 07 – Melhores preditores do desempenho humano no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

Em tese, respondendo ao objetivo principal deste estudo, a saber, investigar, empiricamente se a motivação pela remuneração por desempenho e percepção de justiça organizacional são preditores de desempenho humano no âmbito de uma Autarquia estadual brasileira, pode-se considerar o objetivo alcançado. Por meio desta pesquisa foi possível evidenciar que tanto a variável motivação pela remuneração por desempenho quanto a variável Percepção de justiça organizacional predizem o desempenho humano no trabalho.

Em relação as cinco hipóteses levantadas neste estudo, temos que 4 foram confirmadas e 1 foi refutada. A Tabela 26 sintetiza os resultados.

Tabela 26

Resultados dos testes das hipóteses

Hipótese	Resultado
H1 - Motivação em receber remuneração por desempenho estará positivamente relacionada com o desempenho humano no trabalho.	Confirmada
H 2 - A percepção de justiça distributiva associa-se positivamente ao desempenho humano do trabalho.	Refutada
H3 (A) - A Percepção de justiça processual/procedimental estará positivamente relacionada com o desempenho humano do trabalho.	Confirmada

H3 (B) - A Percepção de justiça processual/procedimental estará positivamente relacionada com o desempenho humano do trabalho, exercendo maior força que a percepção de justiça distributiva.	Confirmada
H4 - A percepção de justiça interacional associa-se positivamente ao desempenho humano do trabalho.	Confirmada

Dessa forma, temos que as hipóteses H1, H3, H3-B e H4 foram aceitas, uma vez que ficou constatado que a motivação por remuneração por desempenho, percepção de justiça processual e percepção de justiça interacional apresentaram-se positivamente relacionadas com o desempenho humano no trabalho. Além disso, a percepção de justiça processual apresentou maior força na predição do desempenho humano no trabalho do que a percepção de justiça distributiva.

No entanto, a relação negativa entre a percepção de justiça distributiva e o desempenho humano no trabalho demonstrada pela regressão linear refutou a hipótese H2, que apontava uma relação positiva. Esse resultado vai de encontro a literatura revisada.

A justiça organizacional apresentou-se como melhor preditora do desempenho humano no trabalho, sendo que, dentre suas dimensões, a dimensão processual, em consonância com a literatura, apresentou maior influência na explicação do desempenho. No entanto, mesmo não apresentando os maiores valores de β , a dimensão interacional contribuiu para a explicação dos quatro fatores do construto desempenho. Esse resultado contraria a meta-análise de Colquitt et al.(2001), que indicou fraca correlação entre a justiça interacional e o desempenho.

No caso da variável motivação pela remuneração por desempenho, é importante destacar que, diferentemente da “remuneração por desempenho” em si, utilizada como variável em outros estudos, trata-se de uma variável nova baseada em um instrumento customizado com intenção de verificar se **os indivíduos que possuem motivação em trabalhar recebendo por remuneração por desempenho teriam melhor desempenho**, respondendo assim, à hipótese H1 - motivação em receber por remuneração por desempenho estará positivamente relacionada com o desempenho humano no trabalho. A hipótese foi confirmada; no entanto, dos 3 fatores, só 2 foram incluídos no rol dos preditores de desempenho, a saber, MRDP – interesse e satisfação e MRPD – expectativas sobre os sistema de remuneração por desempenho.

O fator MRPD - interesse e satisfação é diretamente relacionado com impulso/motivação dos indivíduos ocasionados pelo sistema de remuneração por

desempenho. A relação positiva desse fator com 3 dos 4 fatores que compõem o construto desempenho demonstrou, para a população estudada, que indivíduos que se sentem motivados e satisfeitos em trabalhar com esse tipo de remuneração apresentarão melhor desempenho quando submetidos a esse tipo de sistema de remuneração. No entanto, cabe observar que, por se tratar de uma variável nova, sugere-se a aplicação de novos estudos para observar se esse comportamento se repete em outras populações.

No que concerne ao fator MRPD – expectativas sobre o sistema de remuneração por desempenho, sua relação positiva com o desempenho humano no trabalho converge com uma das lições apresentadas no estudo de Perry, Engbers e Jun, (2009), que explica que a percepção dos indivíduos sobre o modelo de remuneração deve ser fundada no seu grau de transparência e confiabilidade, e com Taylor e Beh (2013), que enfatizam que o indivíduo que percebe positivamente o sistema de remuneração por desempenho, estabelecendo uma ligação entre suas entregas e seu pagamento, tenderá a melhorar o seu desempenho.

A variável percepção de justiça distributiva apresentou baixo impacto ($\beta = -0,169$) na predição do desempenho, convergindo com o estudo de Beugre & Baron (2001), que já apontavam essa dimensão como a menos impactante sobre comportamentos recorrentes nas organizações. No entanto, não se esperava uma relação negativa com a variável critério, uma vez que a maioria dos estudos normalmente apresenta uma relação positiva entre essa dimensão e outras variáveis comportamentais relacionadas ao desempenho, como é o caso do comprometimento afetivo citado no estudo de Filenga e Siqueira (2006). Além disso, o fator MRPD - desenvolvimento da tarefa e produtividade, que se encontra mais fortemente relacionado a questão das entregas e da produtividade em função da remuneração por desempenho, não foi considerado preditor de desempenho para nenhum de seus fatores.

Os achados parecem sugerir que o resultado advindo da distribuição obtido com o sistema de remuneração não está motivando, como deveria, o desempenho dos indivíduos, ou seja, o recebimento ou o não recebimento das gratificações não parece estar interferindo na produtividade ou qualidade no desenvolvimento das tarefas. Diante desses indícios, questiona-se: será que houve a participação efetiva dos servidores no desenvolvimento do sistema de remuneração por desempenho? Será que os servidores foram ouvidos quanto às suas aspirações e interesses? Na percepção dos indivíduos, parece que a forma pela qual o sistema foi implementado não vem alcançando o que se espera, ou seja, gerar melhor desempenho.

Cabe observar, no entanto, que este achado pode retratar um cenário pontual ambientado em clima organizacional desconfortável, tendo em vista, conforme descrito na Seção 4.6 – procedimento de coleta de dados, que, no momento da coleta, o órgão passava por vários problemas ocasionados pelo clima político-econômico instável no governo local diretamente relacionados ao sistema de remuneração, como o atraso nos pagamentos e na homologação dos resultados relativos ao programa de metas da organização.

Dessa forma, é possível que o clima organizacional no momento da coleta possa explicar: 1) As cargas fatoriais negativas relativas no fator MRPD - desenvolvimento da tarefa e produtividade, que relaciona a remuneração por desempenho à melhoria no desenvolvimento das tarefas, bem como ao aumento na produtividade; 2) a ausência desse fator no rol dos preditores de desempenho, sugerindo que a qualidade das entregas não estariam relacionadas ao pagamento por desempenho; e 3) a relação inversa entre a percepção de justiça distributiva e o fator execução, monitoramento e revisão do desempenho. Diante dessa constatação, é possível que estudos posteriores em organizações com clima organizacional estável apresentem resultados diferentes.

Por outro lado, a relação positiva entre a percepção de justiça interacional e desempenho tende a demonstrar que, mesmo em um ambiente instável tomado pela percepção de injustiça distributiva ou até mesmo pelo descrédito em relação ao sistema de pagamento, esse clima de desconforto pode ser amenizado quando os indivíduos percebem que, mesmo diante de problemas, são tratados com justiça e dignidade pelos seus superiores, recebendo explicações plausíveis sobre o porquê dos problemas e como estes poderão ser enfrentados. Essas ações podem permitir o desenvolvimento, nesses indivíduos, de sentimentos de reciprocidade e endividamento em resposta ao tratamento respeitoso.

Assim, mesmo apresentando menores índices de correlação que a dimensão processual e outras variáveis, a influência da percepção de justiça interacional na predição de todos os fatores de desempenho pode ser explicada pela sua íntima ligação com a confiança dos indivíduos na organização (Aryee, Walumbwa, Mondejar, & Chu, 2013). Para os autores, esse grau de confiança estaria indiretamente relacionado a índices de desempenho por meio da motivação intrínseca, uma vez que um ambiente onde os indivíduos estabelecem relações de confiança tende a reduzir as incertezas sob intenções e comportamentos dos gestores, estimulando uma relação de troca social.

Segundo Blau (1964), a relação de troca social, quando mediada pela percepção de justiça, tende a influenciar o desempenho no trabalho, pois cria nos indivíduos sentimentos de

endividamento de longo prazo (Cropanzano & Mitchell, 2005). De acordo com Prestes, Mendonça e Ferreira (2013) e Rego e Souto (2004), quando os indivíduos percebem que são tratados por seus supervisores de maneira justa e respeitosa, o seu comprometimento com a instituição tende a aumentar.

Reforçando a literatura revisada e a meta análise feita por Colquitt et al. (2001), a percepção de justiça processual neste estudo apresentou alta correlação com a variável desempenho humano no trabalho, sagrando-se como melhor preditor para dois dos quatro fatores do construto. O resultado tende a demonstrar que, mesmo existindo uma percepção negativa de justiça distributiva, é possível manter os indivíduos comprometidos com a organização quando estes percebem que os procedimentos adotados pela empresa são corretos, claros e acessíveis a participação dos servidores, tanto na sua modelagem, quanto em possíveis ajustes, convergindo com o estudo de (Ferreira et al., 2006). Esse resultado ratifica a visão de Folger e Konovsky (1989) de que apenas a percepção sobre os procedimentos adotados para determinação da remuneração pode contribuir para o comprometimento do indivíduo e sua confiança nos gestores e na organização.

Com base nesse resultado, é salutar que as organizações primem pelo cuidado na elaboração de seus procedimentos, bem como na elaboração do plano de comunicação sobre seu funcionamento, uma vez que as decisões tomadas pelos gestores e a maneira como conduzem tais procedimentos podem, por si só, serem decisivas na percepção de justiça (Bies, 1987). No caso específico dos sistemas de remuneração, é preciso lembrar que os indivíduos não se preocupam apenas com o resultado, mas também com os procedimentos que antecederam esses resultados (Korsgaard & Roberson, 1995). No caso desse estudo, os resultados tendem a sugerir que, mesmo insatisfeitos com a distribuição da remuneração, os indivíduos demonstram entender e confiar nos procedimentos adotados pela instituição para avaliação dos colaboradores, e isso tende a impactar positivamente no desempenho das equipes.

Feitas as considerações sobre os resultados do modelo empírico, ficou evidente, com base na soma dos achados, que a justiça organizacional (aspecto contextual afeto a emoção) exerce maior influência que aspectos econômicos (Motivação pela remuneração por desempenho) sobre os níveis do desempenho humano no trabalho. Esse resultado corrobora a afirmação de Cropanzano e Mitchell (2005) de que intercâmbios econômicos, embora sejam mais explícitos e transacionais, muitas vezes apresentam duração limitada, enquanto os

intercâmbios sociais, muitas vezes implícitos, podem envolver sentimentos de endividamentos de longo prazo.

Cabe salientar que, além da análise e demonstração sobre a relação entre as variáveis contidas no modelo hipotético deste estudo, resultados “intermediários” também foram obtidos por meio da pesquisa. No caso dos instrumentos, enfatizamos que a Escala de Motivação pela Remuneração por Desempenho - EMRPD, embora criada especificamente para este estudo com vistas à mensuração de uma nova variável, conseguiu demonstrar uma boa modelagem fatorial, resultando em uma escala com 3 fatores com *alphas* acima de 0,80 e com apenas 2 itens com cargas fatoriais abaixo de 0,40. Esse resultado abre a possibilidade para a adoção dessa escala em outros estudos relacionados à remuneração por desempenho no setor público.

Em relação à utilização das escalas Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho e Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), obteve-se por meio desse estudo comportamentos diferentes durante o processo de análise fatorial. Enquanto a EPJO apresentou distribuição fatorial idêntica a validação feitas por seus autores, a EADT apresentou configuração diferente da obtida por Coelho Jr et al., (2010). A estrutura fatorial da EADT nesse estudo também subdividiu-se em quatro fatores; no entanto, o agrupamento e quantidades de itens que compuseram os fatores nessa nova configuração apresentou-se distinto da proposta por Coelho Jr et al., (2010).

Apesar das diferenças com a escala original, a nova configuração da EADT resultou em um reagrupamento de itens com dimensões teóricas similares; por esse motivo, 3 dos quatro fatores permaneceram com o mesmo nome. A exceção ocorreu com o fator grau de esforço e conhecimento da tarefa, uma vez que a nova configuração exclui itens relacionados ao grau de esforço, mudando-se inclusive sua denominação para conhecimento/orientação para a tarefa. A nova estrutura fatorial também reduziu o número de itens da escala de 27 para 24 itens.

Com base nesse resultado e em outros estudos que utilizaram a Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho – EADT, é possível verificar que a escala tem apresentado configurações de formas bem distintas. Como exemplos, temos o estudo de Fogaça e Coelho Jr.(2015), que contou com 134 participantes e apresentou-se com 3 fatores: “Auto-Gerenciamento de Desempenho” $\alpha = 0,952$, “Desempenho voltado para os objetivos organizacionais” $\alpha = 0,941$ e “Eficiência e rendimento das tarefas” $\alpha = 0,820$, e o estudo de Cruz (2013), com 203 participantes, que apresentou 5 fatores: “Liderança e supervisão” $\alpha =$

0,838, “Planejamento e organização” $\alpha = 0,842$, “Sobrecarga no Trabalho” $\alpha = 0,791$, “Comprometimento organizacional” $\alpha = 0,591$ e “Orientação para objetivos e resultados” $\alpha = 0,608$.

Esse trabalho contribui para o incremento na validação da EADT; no entanto, refletindo-se sobre os resultados, percebe-se que a escala, embora se apresente adequada para a mensuração da auto-percepção de desempenho, necessita ser aplicada em outros estudos, talvez com amostras maiores, para o seu refinamento.

O presente capítulo apresentou os resultados das análises e teceu a discussão sobre os achados. Foram apresentados também os resultados dos testes das hipóteses do estudo, adicionado ao comparativo com estudos anteriores. A seguir serão apresentadas as conclusões, as recomendações práticas e as limitações do estudo, bem como a proposição de uma agenda de pesquisa.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou responder à principal questão desta pesquisa, a saber, motivação pela remuneração por desempenho e percepção de justiça organizacional são preditores de desempenho humano no trabalho. A resposta foi afirmativa, uma vez que as três dimensões de justiça (distributiva, processual e interacional) e dois fatores da variável Motivação pela remuneração por desempenho (MRDP – Interesse e satisfação e MRDP - Expectativas sobre o Sistema de Remuneração) influenciaram a variável critério. Dessa forma, admitimos que o objetivo principal do trabalho foi cumprido.

Com base nos resultados, verificou-se que indivíduos motivados em receber por sistemas de remuneração por desempenho e que percebem receber um tratamento justo de seus gestores apresentaram melhor desempenho. Portanto, os objetivos específicos também foram cumpridos.

Após todo o exposto nos capítulos anteriores, acredita-se que esse trabalho contribuiu expressivamente para o avanço teórico dos estudos relacionados às variáveis estudadas, sendo que as principais contribuições foram: 1) demonstrar o efeito preditivo da justiça organizacional e da motivação pela remuneração por desempenho no desempenho humano no trabalho; 2) apresentar o modelo com os principais preditores para cada variável relativa ao desempenho; 3) disponibilizar um instrumento para mensuração da motivação pela remuneração por desempenho e discutir sobre os efeitos de uma variável psicológica ligada a remuneração por desempenho; e 4) estudar a percepção do servidor público sobre esse tipo de remuneração. Além disso, o estudo tratou de assunto ainda incipiente no Brasil, abrindo novas perspectivas em relação ao estudo de práticas gerencialistas no serviço público, nicho ainda carente de pesquisas no campo da Administração e da Psicologia.

6.1 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

As relações de trabalho vão muito além de simples trocas pautadas em recursos materiais, organizacionais e econômicos, envolvendo outros aspectos contextuais que permeiam tais relações. Esses aspectos envolvem fatores psicológicos, como o sentido e o significado do trabalho, preocupações sociais e aspectos psico-ambientais, como a qualidade de vida e bem-estar. Quando a organização percebe o empregado apenas como um “recurso” humano, fechando os olhos para os aspectos sociais, psicológicos, ideológicos e até simbólicos - muitas vezes intangíveis e implícitos, entremeando as relações institucionais cotidianas - poderá abrir mão da oportunidade de criar ambientes propícios a relações afetivas duradouras, que podem trazer

resultados organizacionais importantes para a instituição.

A importância da justiça organizacional demonstrada nesse estudo enfatiza a importância de variáveis contextuais no ambiente de trabalho. O resultado do estudo demonstrou que a percepção da justiça nas suas 3 dimensões (distributiva, processual e interacional) influencia o grau de desempenho dos indivíduos. A sugestão para a organização estudada, e para outras organizações públicas, derivada desse estudo é que, mesmo quando institutos formais estabeleçam tratamento isonômico para os servidores públicos, a percepção de justiça no ambiente de trabalho é fundamental. Dessa forma, é preciso que os gestores públicos primem pela justiça, preocupando-se constantemente com a percepção dos indivíduos em relação a distribuição de recompensas e as relações interpessoais dentro das equipes, ou seja, é importante que os gestores públicos preocupem-se em elaborar procedimentos justos, proporcionar ambientes respeitosos e tratamento digno para com seus servidores, para que alcancem um melhor desempenho organizacional.

No caso específico da organização estudada, os resultados desse estudo possibilitarão o desenvolvimento de práticas organizacionais capazes de desenvolver suas equipes de trabalho. Dada a importância da percepção de justiça processual e interacional no desempenho, é importante que os líderes estreitem suas relações com as equipes, promovendo encontros e reuniões para explicação sobre os procedimentos organizacionais e abrindo espaço para a participação dos colaboradores na elaboração de novos procedimentos e nos ajustes de procedimentos vigentes. Para os trabalhadores, é extremamente importante participar dos processos de tomada de decisão e expor suas ideias diante dos procedimentos organizacionais (Sousa & Mendonça, 2009).

Além disso, tendo em vista a influência da justiça interacional nos quatro fatores de desempenho, sugere-se que a área de Gestão de Pessoas atente-se para a preparação dos líderes das equipes, aumentando o grau de sensibilidade dos gestores ao tratamento digno e respeitoso para com os liderados. A inclusão de treinamentos voltados para a melhoria da comunicação com a equipe e relacionamentos interpessoais no plano de capacitação da organização poderão contribuir positivamente para o desempenho dos servidores. Enfatiza-se também que, devido a situação de instabilidade no clima organizacional da instituição, reuniões mais frequentes, elucidando as explicações sobre as decisões tomadas pelos gestores, poderiam diminuir comportamentos negativos advindos de incertezas e informações cruzadas.

Embora do ponto de vista do design, o modelo do sistema de remuneração por desempenho adotado na Instituição estudada com o formato de premiação por bônus se mostre muito próximo das boas práticas já utilizadas em experiências internacionais, de acordo com as orientações da OCDE (2005), os resultados do estudo, especialmente o demonstrado pela relação

negativa entre a percepção de justiça distributiva e o desempenho, sugerem uma insatisfação dos servidores com o sistema de remuneração por desempenho adotado pela organização. Desse modo, aconselha-se que haja uma reflexão sobre o modelo adotado, com criação de um grupo de trabalho que vise identificar quais os reais motivos que levam os indivíduos a não se motivarem com o respectivo sistema, e porque a distribuição da remuneração não se reflete na melhoria do desempenho.

No entanto, é preciso que a empresa confirme se o resultado negativo em relação ao sistema de remuneração é consistente, ou se houve um resultado pontual de retaliação em virtude dos problemas enfrentados pelo órgão e por problemas relacionados ao serviço público em geral no estado. Essa reflexão é extremamente importante para que a organização não tome medidas baseadas em um cenário instável pontual, que acabe por não responder efetivamente aos anseios dos servidores. Para Ribeiro e Bastos (2010), a preocupação com o sistema de remuneração é importante, pois as recompensas recebidas não se constituem somente como salário ou na sensação de suporte e segurança, mas também em reconhecimento. Dessa forma, quando o indivíduo se sente sub-recompensado em relação aos demais, a sensação de iniquidade pode gerar tensão, motivando o indivíduo a buscar a equidade ou diminuir o esforço.

Para outras organizações, em especial as empresas do setor público, é importante avaliar os resultados na implementação de práticas organizacionais, principalmente no que concerne a transposição de práticas gerencialistas do setor privado para o setor público, como é o caso da remuneração por desempenho. É importante dar especial atenção à elaboração dos procedimentos para adoção dessa prática e à percepção dos servidores quanto à implantação desse tipo de sistema, tendo em vista que a percepção de justiça, conforme demonstrado pelo estudo, influencia de forma significativa o desempenho humano no trabalho.

Em relação as recomendações para o meio acadêmico, a agenda de pesquisa proposta na próxima Seção 7.3 vislumbra apontar caminhos para o avanço de pesquisas futuras relativas às variáveis aqui estudadas ou de variáveis correlatas. Ressalta-se a preocupação com o desenvolvimento de mais estudos relativos à remuneração por desempenho no setor público brasileiro, tendo em vista que a grande maioria dos estudos apresenta experiências internacionais.

6.2 LIMITAÇÕES

A principal limitação desse estudo encontra-se relacionada a amostra. Apesar de ter alcançado um número de 318 participantes e apresentar-se como uma amostra diversificada, composta por sujeitos de níveis hierárquicos, escolaridade, função e idade bem variados, não foi possível diferenciar o comportamento por unidades da organização, o que poderia permitir um

estudo multinível relacionado a variável desempenho, podendo contribuir também para resultados mais específicos para a organização. Essa limitação deu-se por motivos de sigilo da identidade dos respondentes, pois, conforme determinação da organização, não foi permitido colher informação quanto a unidade de trabalho dos indivíduos.

Outro problema enfrentado nesse estudo foi a interrupção da coleta, prevista para 5 dias, no terceiro dia de trabalho. Essa interrupção deu-se devido a problemas de ordem administrativa ocorridos no órgão no período da coleta. Esse fato impossibilitou o alcance de um número maior de respondentes, o que poderia contribuir para resultados mais confiáveis, refletindo em um melhor retrato da população estudada.

A escassez de estudos sobre o tema no Brasil também foi um fator limitante para o trabalho, uma vez que impossibilitou a comparação de estudos em organizações com culturas e estruturas similares ao *locus* de estudo. A existência de uma variável nova, que foi a motivação pela remuneração por desempenho, também foi um ponto de dificuldade para a estruturação da base teórica.

Em relação as escalas utilizadas, mesmo que a Escala de Motivação pela Remuneração por Desempenho tenha sido recém-criada e a Escala de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho ainda não esteja validada psicometricamente, essas limitações não foram consideradas um problema e sim uma oportunidade, uma vez que o resultado das análises fatoriais obtidas nesse estudo demonstra o potencial satisfatório dos dois instrumentos em virtude dos bons índices de confiabilidade apresentados.

6.3 AGENDA DE PESQUISA

Conforme dito anteriormente, a presente dissertação alcançou seus objetivos e seus achados contribuíram para importantes reflexões sobre as três variáveis estudadas: Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional e desempenho humano no trabalho.

No entanto, poucos são estudos voltados para o tema remuneração por desempenho no serviço público no Brasil, mesmo que o tema seja recorrente nos congressos sobre gestão pública. Nesse sentido, é evidente que a produção científica relativa ao tema encontra um espaço ainda inexplorado no panorama acadêmico; portanto, estudos voltados para os impactos da implantação desse tipo de remuneração seriam bem-vindos, e poderiam auxiliar os gestores públicos no desenvolvimento de modelos mais apropriados ao setor.

Em relação a justiça organizacional no setor público, estudos bibliométricos indicam que também é incipiente a produção acadêmica sobre o tema, o que possibilita inúmeras oportunidades de pesquisa. Uma delas poderia ser o estudo da relação entre a justiça

organizacional e o desempenho, incluindo o estudo do efeito moderador da remuneração por desempenho na relação entre as variáveis.

A relação negativa entre a variável percepção de justiça distributiva e desempenho humano no trabalho, contrária à teoria vigente, também é um convite a novos estudos confirmatórios, principalmente em outros órgãos públicos no Brasil, para que se aprofunde o entendimento sobre a percepção do servidor público brasileiro em relação a adoção de sistemas de remuneração por desempenho.

Considerando que recentemente no campo da Administração e Psicologia, no cenário nacional, não foram encontrados outros trabalhos dedicados à análise da relação entre justiça organizacional e desempenho, outros trabalhos dedicados à análise entre a relação dessas variáveis contribuiriam para uma sustentação teórica que confirme a relação entre os dois construtos.

Quanto as escalas utilizadas, é importante que se proceda com a validação psicométrica das Escalas de Motivação pela Remuneração por Desempenho e Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho, tendo em vista a importância das escalas para a realização de novos estudos, bem como para a comparação entre os resultados de estudos já finalizados.

Do ponto de vista acadêmico, o intuito dessa agenda é incentivar o empreendimento de trabalhos que contribuam para o avanço dos temas estudados, ampliando as discussões e a consolidação da teoria relativa às variáveis estudadas. Do ponto de vista gerencial, novos estudos poderão contribuir para o entendimento do comportamento individual, especialmente de servidores públicos, e para a criação de práticas de gestão que promovam a melhoria efetiva dos resultados organizacionais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. da S., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 19–29.
- Amstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (Kogan Page, Ed.) (13th ed). London.
- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A Bibliometria na Pesquisa Científica da Pós-Graduação Brasileira de 1987 a 2007. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia E Ciência Da Informação*, 16(31), 51–70. <http://doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n31p51>
- Armond, L. P., Coelho Jr, F. A., & Côrtes, F. G. (2016). Remuneração por Desempenho e Produtividade no Setor Público: Uma Revisão Bibliométrica da Produção Internacional. In *Anais do Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Armond, L. P., Cortês, F. G., Santos, F. A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão Estratégica de Pessoas: Revisão da Produção Nacional de 2006 a 2015 e Agenda de Pesquisa para o Contexto Brasileiro. In *Anais do Encontro da ANPAD* (pp. 1–20). Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141–168.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2013). Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 1–22. <http://doi.org/10.1111/joms.12067>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2013). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality: Testing a Theory of Performance. *Journal of Management*, 20(5), 1–13.
- Assis, L. O. M. (2012). *Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais*. Fundação Getulio Vargas.
- Assis, L. O. M. de, & Neto, M. T. R. (2011). Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das Causas do Fracasso e Implicações para o Estado Brasileiro. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(3), 585–614.
- Assmar, E. M. L. (1985). *Estudo comparativo das razões para alocação de recursos em*

- situações de lucro e perda num contexto de justiça distributiva e processual*. Rio de Janeiro.
- Assmar, E. M. L. (2000). A Psicologia Social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 13(3), 497–506. <http://doi.org/10.1590/S0102-79722000000300017>
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. de O. (2005). Justiça Organizacional : Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia : Reflexão E Crítica*, 18(3), 443–453.
- Baard, S. K., Rench, T. a, & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 40(1), 48–99. <http://doi.org/10.1177/0149206313488210>
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, XLIII(3), 1–20.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira : o que é desempenho no Brasil ? *Revista Do Servi*, 120(3), 58–102.
- Barreto, L. M. T. S., Silva, M. P., Fischer, A. L., Albuquerque, L. G., & Amorim, W. A. C. (2011). Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: Uma Análise da Produção Acadêmica. *Revista de Administração Da UFSM*, 4(1), 215–232.
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2014). Monetary Incentives , Motivation , and Job Effort in the Public Sector : An Experimental Study With Italian Government Executives. *Review of Public Personal Administration*, 1, 1–25. <http://doi.org/10.1177/0734371X13520460>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171–184. <http://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Benetti, K. C., Giraldi, D. M., Dalmau, M. B. L., Melo, P. A. De, & Parrino, M. del C. (2007). Avaliação De Desempenho Por Competências : a Realidade Do Codt - Centro Oftalmológico De Diagnose E Terapêutica. *Revista de Ciências Da Administração*, 9(19), 179–198.
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas*. (EDUCS, Ed.) *Gestão de pessoas em organizações públicas* (3a. Edição). Caxias do Sul.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–339.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289–319.

- Binderkrantz, A. S., & Christensen, J. G. (2011). Agency Performance and Executive Pay in Government : An Empirical Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 31–54. <http://doi.org/10.1093/jopart/mur039>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. (T. Publishers, Ed.). New York.
- Boachie-Mensah, F., & Dogbe, O. D. (2011). Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance : An Exploratory Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 270–285. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p270>
- Borges-andrade, Jairo Eduardo e Pagotto, C. D. P. (2010). O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 26, 37–50. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a04v26ns.pdf>
- Bowman, J. S. (2010). The Success of Failure : The Paradox of Performance Pay. *Review of Public Personal Administration*, 30(1), 70–88. <http://doi.org/10.1177/0734371X09351824>
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. De. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875–898. <http://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>
- Brasil. Decreto 7133 de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm.
- Brebels, L., De Cremer, D., & Van Dijke, M. (2011). Using Self-Definition to Predict the Influence of Procedural Justice on Organizational-, Interpersonal-, and Job/Task-Oriented Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 40(3), 731–763. <http://doi.org/10.1177/0149206311410605>
- Breng, K. (2010). The Logic of the New Pay Systems Revisited – in the Light of Experimental and Behavioral Economics The Logic of the New Pay Systems Revisited – in the Light of Experimental and Behavioral Economics. *Intenational Journal of Public Administration*, 33, 161–168. <http://doi.org/10.1080/01900690903304175>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993a). *A theory of performance*. (N. S. & W. C. B. (Eds.), Ed.). San Francisco.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993b). Personnel selection in organizations. *Personnel Selection in Organizations*, 35–70.
- Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement, and development of performance in organizations*. (Scott, Ed.). Foresman.
- Chen, C., & Hsieh, C. (2014). Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, 17(8), 37–41. <http://doi.org/10.1080/14719037.2014.895032>
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível*. Universidade de Brasília.
- Coelho Jr., F. A., Abbad, G. da S. A., & Vasconcelos, L. C. (2008). Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância. *Revista Da Administração Contemporânea*, 2(1), 88–104.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111–120.
- Coelho Junior, F. A. (2003). Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*, 8(1), 81–89. <http://doi.org/10.1590/S1413-82712003000100011>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111–120. <http://doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>
- Coelho Junior, F. A., Borges-andrade, J. E., Seidl, J., & Pereira, A. de C. (2010). Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In *Anais . XXXIV Encontro da Anpad (EnanPad)* (pp. 1–17). Rio de Janeiro.
- Coleta, A. dos S. M. Dela, & Coleta, M. F. Dela. (2008). Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. *PsicoUSF*, 13(1), 59–68. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-82712008000100008&script=sci_arttext&tlng=es
- Collins, B. J., Mossholder, K. W., & Taylor, S. G. (2012). Does process fairness affect job performance? It only matters if they plan to stay. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 1007–1026.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the

- millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <http://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deadrick, D. L., & Gibson, P. A. (2009). Revisiting the research-practice gap in HR: A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, 19(2), 144–153. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.003>
- Dela Cota, J. A., & Siqueira, M. M. M. (1986). Situações de iniquidade no trabalho: preferência por soluções cognitivas e comportamentais. *Psicologia E Trabalho*, 38(3), 1–19.
- Demo, G. (2010). políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 11(5), 55–81.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015). Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. In A. do E. de G. de P. e R. de Trabalho (Ed.), . Salvador.
- Dipboye, R. L., & Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.
- El Kouba, A., Roglio, K. D. D., Del Corso, J. M., & Silva, W. V. (2009). Programas de Desenvolvimento Comportamental: Influências sobre os Objetivos Estratégicos. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 295–308.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Souto, S. de O., Omar, A. G., Delgado, H. U., Gonzáles, A. T., & Galáz, M. M. F. (2006). Individualismo e Coletivismo, Percepções de Justiça e Comprometimento em Organizações Latino-Americanas. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 13–24.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a Estatística usando o SPSS*. (Bookman & Artmetd, Eds.) (2a. Edição). Artmed.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração Da USP - RAUSP*,

- 41(4), 431–441.
- Fogaça, N., & Coelho Jr., F. A. (2015). A hipótese “ trabalhador feliz , produtivo ”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759–775.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Armond, L. P., & Mendonça, J. M. B. (2016). Job performance: scenario of scientific production between 2011 to 2015. Montreal: XXI Conference of International Academy of Business and Management (IAMB).
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal : perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista Da Administração Pública*, 47(6), 1451–1476.
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34, 949–970. <http://doi.org/10.1177/0170840613483655>
- Godim, S. M. G., Estramiana, J. L. A., Luna, A. de F., Souza, G. C. de S., Sobral, L. C. S., & Rego, C. C. de A. B. (2010). Emoções e trabalho: estudo sobre a influência do status e do sexo na atribuição de afetos. *Caderno de Psicologia Social Do Trabalho*, 13(2), 241–258.
- Godim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. In Artemed (Ed.), *José C.; BORGES-ANDRADE, JE; BASTOS & COLS. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre.
- Goldiman, R., & Cronpanzano, B. (2015). “Justice” and “fairness” are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 313–318.
- Gomes, P., & Mendes, S. M. (2013). Performance measurement and management in Portuguese law enforcement. *Public Money E Manegement*, (January), 31–38.
- Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A., Hipólito, J. A. M., & Giulian, A. C. (2015). A remuneração de profissionais de Tecnologia da Informação : um estudo sobre as práticas adotadas por empresas de informática do Distrito Federal. *Revista de Administração Da UFSM*, 8(1), 125–140. <http://doi.org/10.5902/1983465917598>
- Gouveia, V. V., Fonseca, P. N., Lins, S. L. B., Lima, A. V., & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho (Jaws): Evidências de Validade Fatorial e Consistência Interna. *Psicologia : Reflexão E Crítica*, 21(3), 464–473.

- Gray, A., & Jenkins, B. (1995). From public administration to public management: reassessing a revolution? *Public Administration*, 73, 75–99.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In L. E. Associates (Ed.), *In R. Cropanzano (Eds.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–106).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (B. Editora, Ed.).
- Hair, J. F. J., Barbin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. (Bookman, Ed.). Porto Alegre.
- Höffe, O. (2003). *O que é Justiça?* (EDIPUCRS, Ed.).
- Hyndman, N., & Eden, R. O. N. (2001). Rational Management, Performance Targets and Executive Agencies: Views From Agency Chief Executives in Northern Ireland. *Public Administration*, 79(3), 579–598.
- Kajimbwa, M. (2013). New Public Management : A Tribute to Margaret Thatcher. *Public Policy and Administration Research*, 3(5), 64–70.
- Keinert, T. M. M. (1994). Os paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 41–48.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação , satisfação profissional e evasão no serviço público : o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista Da Administração Pública*, 50(1), 17–39.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, C. L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 657–669. <http://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Lacombe, M. B. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25–35.
- Laros, J. A., & Pasquali, L. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para

- pesquisadores. *Análise Fatorial Para Pesquisadores*, 163–184.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1).
- Marcelino, G. F. (1989). Administração Pública Brasileira: Evolução, Situação Atual e Perspectivas Futuras. *Revista Do Serviço Público*, 117(2), 105–116.
- Marsden, D. (2004). the Role of Performance-Related the Case of the British Public Service. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(3), 350–370. <http://doi.org/10.1177/001979390405700302>
- Mcadam, R., Walker, T., & Hazlett, S. (2011). An inquiry into the strategic-operational role of performance management in local government. *International Journal of Public Sector Management*, 24(4), 303–324. <http://doi.org/10.1108/095135511111334>
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.
- Meireles, I. A. D. C. (2006). *O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho*. Universidade Católica de Goiás.
- Mendonça, H., Flauzino, D. P., Tamayo, A., & Paz, M. das G. T. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, 9(3), 543–551.
- Mendonça, H., & Macedo, K. B. (2004). *Mendonça, H., Macêdo, K. B., & Macedo, K. B. (2004). Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. Qualidade de vida no trabalho: o olhar da psicologia e da administração. Goiânia: Ed. da UCG, 113-128.* (Ed. da UCG). Goiânia.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, Á., & Paz, M. das G. T. da. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde E Vida*, 30(1), 111–130.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 117–135. <http://doi.org/10.1590/S1415-6552004000200007>
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). *Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. Perspectives on positive political economy.*
- Moore, B. (1978). *The Social Bases of Obedience and Revolt*. (M. . Sharpe, Ed.). New York.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational

- Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *The Academy of Management Journal*, 41(3), 351–357.
- Motowidlo, S., & Borman, W. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. <http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Motta, F. P. (1997). Cultura e Organizações no Brasil. In Atlas (Ed.), *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo.
- Motta, P. R. (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos *. *Revista Da Administração Pública, Edição Esp*, 87–96.
- Neiva, E. R., Abbad, G., & Tróccoli, B. T. (2007). Roteiro para análise fatorial de dados. *Manuscrito não publicado*, Instituto de Psicologia: Universidade de Brasília, DF.
- Neto, M. T. R., & Assis, L. O. M. (2010). Principais Características Do Sistema De Remuneração Variável No Choque De Gestão Em Minas Gerais : O Acordo De Resultados E O Prêmio Por Produtividade. *Gestão E Regionalidade*, 26(76), 75–90.
- OCDE Organization for Economic Co-operation and Development. (2005). Performance related Pay Policies for Government Employees for Government. In OCDE (Ed.), . Paris.
- Okun, A. M. (1975). Equality and Efficiency: The Big Tradeoff.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicologia Y Salud*, 16(2), 207–217.
- Parolin, S. R. H., & Albuquerque, L. G. (2009). Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação - Caso do Laboratório Herbarium. *Revista de Administração E Inovação - RAI*, 6(2), 135–156.
- Parolin, S. R. H., & Albuquerque, L. G. de A. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação : o caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração Da UFSM*, 4(1), 105–124.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no Trabalho : R Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista Da Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pasquali, L. (1998). Princípios de Elaboração de Escalas Psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25(5), 206–213.

- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores (LabPAM)*. Brasília.
- Paz, M. D. G. T. Da, Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos, Goiânia*, 36(1/2), 95–115.
- Peci, a, Pieranti, O., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39–55. Retrieved from <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/10966>
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no Trabalho - Abordagens Teóricas. *Psicologia-USP*, 1(2), 127–140.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181–197.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39–51.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3–12. <http://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Pilati, R., Porto, J. B., & Silvino, A. M. D. (2009). Educação corporativa e Desempenho Ocupacional: Há alguma relação? *Revista de Administração de Empresas*, 8(2), 571–600. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. (2013). Does Performance Management Lead to Better Outcomes? Evidence from the U.S. Public Transit Industry. *Public Administration Review*, 73(4), 625–636. <http://doi.org/10.1111/puar.12076>.Does
- Prentice, G., Burgess, S., & Propper, C. (2007). Performance pay in the public sector : A review of the issues and evidence. *A Review of the Issues and Evidence*, (November), 1–48.
- Prestes, L. I. N., Mendonça, H., & Ferreira, M. C. (2013). Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragments de Cultura*, 23(3), 319–333.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. a, & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *The Journal of Applied*

- Psychology*, 85(4), 612–624. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Queiroz, A. C. S., Albuquerque, L. G., & Malik, A. M. (2013). Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. *Revista de Administração USP*, 48(4), 658–670. <http://doi.org/10.5700/rausp1112>
- Rainey, H. G. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles. *Administration & Society*, 207–239. <http://doi.org/10.1177/009539978301500203>
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça - Estudos de Dimensionalização com Professores de Ensino Superior. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 17(2), 119–131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209–241. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro O comprometimento organizacional é uma das variáveis que mais dedicação. *Revista Da Administração Contemporânea*, 8(1), 151–177.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia Ciência E Profissão*, 30(1), 4–21.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas : um estudo no setor público. *Revista Da Administração Pública*, 48(1), 253–274.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Salanova, M., Hontagas, P., & Pieró, J. M. (1996). Motivación laboral. *Tratado de Psicología Del Trabajo*, 1, 215–249.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2006). *Metodologia de pesquisa*. (M. Hill, Ed.). São Paulo.
- Schaubroeck, J. M., Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Mitra, A. (2008). An under-met and over-met expectations model of employee reactions to merit raises. *Journal of Applied Psychology*, 93, 424–434.
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. D. A. (2013). Comprometimento e entrenchamento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das

- relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, 48(3), 530–543.
<http://doi.org/10.5700/rausp1104>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <http://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1–20. <http://doi.org/10.1002/job>
- Shuster, M. da S., Dias, V. da V., & Battistella, L. F. (2014). Burnout e Justiça Organizacional : Um Estudo em Servidores Públicos Federais. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 330–342.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. (S. S. (Ed.), Ed.).
- Sousa, I. A. de C. M. de O., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional , prazer e sofrimento no trabalho : análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Ma*, 10(4), 57–74.
- Sousa, I., & Mendonça, H. (2009). Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 57–74.
- Sousa, I. F. de, & Mendonça, H. (2009). Burnout em Professores Universitários : Impacto de Percepções de Justiça e Comprometimento Afetivo. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 25(4), 499–508.
- Souza, R. L. S. de. (2005). Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In *X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 18–21).
- Stazyk, E. C. (2012). Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-Related Pay. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 252–274. <http://doi.org/10.1177/0734371X12453053>
- Swabe, A. I. R. (1989). Performance-Related Pay: A Case Study. *Employee Relations*, 11(2), 17–23.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (A. e Bacon, Ed.) (4th ed.). San Francisco.

- Taylor, J., & Beh, L. (2013). The Impact of Pay-forPerformance Schemes on the Performance of Australian and Malaysian Government Employees. *Public Management Review*, 15(8), 1090–1115.
- Truss, C. (2008). Continuity and Change: The Role of The HR Function in the Mordern Public Sector. *Public Administrations*, 86(4), 1071–1088. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x>
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77–98.
- Uysal, G. (2012). For the development of effective HRM systems : inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. *Worrd Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 1–12.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. (J. W. & Sons, Ed.). New York.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for Performance in the Public Sector — Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research an Theory*, 387–412. <http://doi.org/10.1093/jopart/mup009>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <http://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations : greater than a trickle , but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 159(November 2008), 147–159. <http://doi.org/10.1002/job>
- Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. (D. de C. da Administração/UFSC., Ed.). Florianópolis.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (A. Editora, Ed.). São Paulo.

8 ANEXO

QUESTIONÁRIO

Prezado participante,

Meu nome é **Ladilucy Pereira Armond (LADY)**, sou Analista Ambiental no Instituto de Recursos Hídricos e Meio Ambiente do Distrito Federal – **IBRAM DF** e também mestranda em Administração – Gestão de Pessoas na **Universidade de Brasília – UNB**. Estou desenvolvendo um estudo sobre políticas de Remuneração por Desempenho no setor público e gostaria de contar com sua colaboração para minha pesquisa.

Este questionário visa identificar o seu nível de motivação, e seu desempenho no trabalho, bem como sua percepção sobre o sistema de remuneração por desempenho adotado pelo INEA e a percepção de justiça em relação à diversos aspectos da organização. O questionário é composto por 3 seções, cada uma dedicada a um dos temas mencionados.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens sobre aspectos referentes aos temas apresentados. **Não existe resposta certa ou errada.** Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. **Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco.**

Trata-se de uma pesquisa acadêmica. Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.**

MEDIDA DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

Essa parte do questionário visa identificar sua percepção sobre seu desempenho no exercício de suas tarefas e atribuições. Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe for apresentado(a) conforme Tabela abaixo.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	①②③④⑤
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	①②③④⑤
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	①②③④⑤
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	①②③④⑤
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	①②③④⑤
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	①②③④⑤
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	①②③④⑤
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	①②③④⑤
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	①②③④⑤
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	①②③④⑤
11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	①②③④⑤
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	①②③④⑤
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	①②③④⑤
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	①②③④⑤
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	①②③④⑤
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	①②③④⑤
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	①②③④⑤
18. São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	①②③④⑤
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	①②③④⑤
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	①②③④⑤
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	①②③④⑤
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho	①②③④⑤
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	①②③④⑤
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	①②③④⑤
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	①②③④⑤
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	①②③④⑤
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	①②③④⑤

ESCALA DE PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listadas frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando o número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.	①②③④⑤
2. O meu chefe consegue superar favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados.	①②③④⑤
3. A minha organização dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.	①②③④⑤
4. Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.	①②③④⑤
5. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	①②③④⑤
6. O meu chefe preocupa-se com os meus direitos.	①②③④⑤
7. Sou recompensado de maneira justa por meus esforços na realização do meu trabalho.	①②③④⑤
8. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.	①②③④⑤
9. A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.	①②③④⑤
10. Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.	①②③④⑤
11. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.	①②③④⑤
12. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.	①②③④⑤
13. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.	①②③④⑤
14. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas.	①②③④⑤
15. A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.	①②③④⑤
16. Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento.	①②③④⑤
17. Na minha organização recebo feedbacks úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	①②③④⑤
18. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.	①②③④⑤
19. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.	①②③④⑤
20. Se considerar os demais salários pagos nesta organização, recebo um salário justo.	①②③④⑤

9 APENDICE

ESCALA DE PERCEÇÃO DE MOTIVAÇÃO PELA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO

Nesta parte você encontrará varias afirmativas relacionadas ao impacto da política de remuneração por desempenho adotada pelo seu órgão na sua motivação e no desempenho das atividades. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não sua percepção sobre essa prática de remuneração. Para responder você utilizará a escala apresentada no exemplo abaixo.

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Concordo em parte 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
1. A remuneração por desempenho me estimula a capacitar-me continuamente.				① ② ③ ④ ⑤
2. Quando sou remunerado pelo meu desempenho sinto-me mais motivado.				① ② ③ ④ ⑤
3. Sistemas de remuneração por desempenho funcionam no setor público.				① ② ③ ④ ⑤
4. Sinto-me confortável em trabalhar com as metas que me foram estabelecidas.				① ② ③ ④ ⑤
5. A remuneração é o fator principal para o desenvolvimento de minhas atividades.				① ② ③ ④ ⑤
6. Minha produtividade aumenta quando recebo pelo meu desempenho.				① ② ③ ④ ⑤
7. A remuneração por desempenho aumenta o controle do chefe sobre o meu trabalho.				① ② ③ ④ ⑤
8. Remunerar por desempenho valoriza os servidores mais comprometidos.				① ② ③ ④ ⑤
9. A qualidade dos serviços públicos pode ser melhorada com o uso das práticas e programas de remuneração por desempenho.				① ② ③ ④ ⑤
10. Os programas de remuneração por desempenho permitem o encontro entre os meus objetivos e os da organização.				① ② ③ ④ ⑤
11. Receber por desempenho faz com que me esforce mais no desenvolvimento de minhas tarefas.				① ② ③ ④ ⑤
12. Sinto-me mais feliz no desenvolvimento das minhas atividades quando recebo por desempenho.				① ② ③ ④ ⑤
13. Sinto-me motivado a propor novas ideias no meu trabalho em virtude das práticas e programas de remuneração por desempenho.				① ② ③ ④ ⑤
14. Percebo uma relação entre minha remuneração e meu desempenho.				① ② ③ ④ ⑤
15. Minha organização estabelece claramente os níveis de desempenho esperados.				① ② ③ ④ ⑤
16. A remuneração por desempenho estimula uma competitividade saudável entre os indivíduos.				① ② ③ ④ ⑤
17. A remuneração por desempenho na minha organização é baseada no mérito.				① ② ③ ④ ⑤
18. Sinto-me estimulado a cooperar com a minha equipe em virtude das práticas e programas de remuneração por desempenho.				① ② ③ ④ ⑤
19. Sinto-me desafiado a superar as metas estabelecidas.				① ② ③ ④ ⑤
20. As metas estabelecidas pela organização são justas.				① ② ③ ④ ⑤
21. Os interesses políticos interferem negativamente nas práticas e programas de remuneração por desempenho.				① ② ③ ④ ⑤

Dados sócio-demográficos sobre o(a) respondente

Para complementar o estudo, são necessárias mais algumas informações individuais. Por favor, responda as questões a seguir **(lembre-se de que você não precisa se identificar)**.

Idade: _____ anos

Sexo: () feminino () masculino

Escolaridade (assinale o seu mais alto grau de escolaridade):

- () Ensino fundamental incompleto
- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Ensino superior incompleto
- () Ensino superior completo
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

Tempo de serviço no setor público: _____ anos

Tempo de serviço no órgão: _____ anos

Cargo: _____

Área: _____