

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

Anna Caroline Priebe

A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual

Cascavel

2018

ANNA CAROLINE PRIEBE

A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade**.

Área de concentração: Contabilidade gerencial e controle em organizações

Orientador: Professor Doutor Udo Strassburg
Coorientadora: Delci Grapegia Dal Vesco

Cascavel

2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Priebe, Anna Caroline

A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual / Anna Caroline Priebe; orientador(a), Udo Strassburgs; coorientador(a), Delci Grapegia Dal Vesco, 2018.

142 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, 2018.

1. Autodeterminação. 2. Desempenho Individual. 3. Remuneração por Incentivos. 4. Fatores Comportamentais. I. Strassburgs, Udo. II. Grapegia Dal Vesco, Delci. III. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78880337/0002-68
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3320-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

ANNA CAROLINE PRIEBE

A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Contabilidade, área de concentração Controladoria, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Edio Strassburg

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Delci Grapegia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Vicente Pacheco

Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Cascavel, 10 de dezembro de 2018

Dedico a Deus,
pois é Dele toda honra e toda glória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me conceder força e sabedoria para trilhar este caminho difícil, porém, enriquecedor.

À família: Meus pais, pelo amor e cuidado dedicado a mim durante toda a vida, em especial nesta caminhada; ao meu irmão e a minha cunhada, por me alegrarem em meus desabafos de dificuldade e por me fazerem mais feliz em todos os momentos; ao Érick, por entender que a jornada seria longa e, muitas vezes, cansativa, por ter sido meu alicerce em todos os momentos, repassando paz, paciência, amor e carinho, sou grata imensamente.

Ao meu orientador: Udo Strassburg, por aceitar e apoiar minha pesquisa, pelo cuidado nas orientações e pelas ricas contribuições. Agradeço principalmente por impulsionar o melhor de mim a cada orientação, a cada conversa.

A minha coorientadora: Delci Grapegia Dal Vesco, por incentivar minha pesquisa e por estar sempre me apresentando uma nova visão, um novo horizonte. Sou grata por tê-la conhecido.

A todos os meus colegas do mestrado, em especial às amigas que levarei para o resto da vida: Francielle Rodrigues Voltarelli, Ketlyn da Silva Pasquali, Jéssica Karine Gomes, Eduarda Schmitk e Denize Cavichioli. Obrigada pela parceria de aulas, café, madrugadas, risos e lágrimas, vocês foram minha base e alegria.

Aos meus amigos, todos, em especial: Gabriele Kuns, Rafaella Turcato, Natielly Hoffmann, Raphael Martin e Givago Santos, por estarem sempre ao meu lado, enchendo-me de felicidade e de cuidado.

A esta universidade, corpo docente, direção e administração, por proporcionar que hoje eu vislumbrasse deste horizonte de conhecimento e ainda mais paixão pela contabilidade e controle de organizações, muito obrigada.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu sincero agradecimento.

“Um dia, quando olhares para trás,
verás que os dias mais belos
foram aqueles em que lutaste!”
(Sigmund Freud)

RESUMO

Priebe, A. C. (2018). A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

O estudo teve por objetivo analisar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) potencializa a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual, e se a aplicação do Princípio da Controlabilidade para os colaboradores dos níveis tático e operacional influencia no resultado desta relação. A pesquisa foi aplicada em quatorze filiais de uma organização, que está entre as dez maiores e melhores empresas para se trabalhar no Brasil, e foi denominada, neste trabalho, de empresa Atena. O estudo foi realizado por meio de pesquisa exploratória em relação aos objetivos; qualitativa e quantitativa em relação à abordagem do problema; e no que se refere aos procedimentos, utilizou-se de um levantamento ou *survey* e de estudo de caso único. Na pesquisa quantitativa, a partir de uma amostra de 98 respondentes e a aplicação de um questionário estruturado, foram realizados os procedimentos estatísticos de estatística descritiva de perfil, e a modelagem de equações estruturais. Na pesquisa qualitativa foram selecionados três casos, constituídos por três filiais das empresas Atena, em que se aplicaram as entrevistas para gestores e colaboradores de cada uma das organizações, as quais foram analisadas por meio de observação e entrevistas. Os principais resultados encontrados apontam que a Autodeterminação potencializa a relação entre remuneração por incentivos e desempenho individual. Nesse sentido, nota-se que é relevante utilizar fatores comportamentais como motivação a fim de potencializar o desempenho dos colaboradores de forma contínua na empresa. Além disso, houve a influência do Princípio da Controlabilidade, o qual interferiu na relação entre remuneração por incentivos e desempenho individual dos colaboradores. Estes resultados confirmam a importância de um sistema para avaliar o desempenho individual dos empregados levando em consideração aspectos e fatores controláveis a eles, a fim de não os desmotivar. Ainda, as motivações predominantes nos colaboradores, que eram os alvos da pesquisa, indicaram ser: Motivação Extrínseca por Regulação Íntegra, Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca por Regulação Introjetada. Como contribuição teórica do estudo destaca-se o entendimento e a relevância de os fatores comportamentais comporem as ferramentas de estratégia de maximização de desempenho das organizações, evidenciando lacunas na própria teoria, visto que, com base na teoria, é possível utilizá-la nas empresas com a finalidade de beneficiar a prática, os processos e as demais ferramentas organizacionais.

Palavras-chave: Remuneração por Incentivos; Desempenho Individual; Colaboradores; Autodeterminação; Fatores Comportamentais.

ABSTRACT

Priebe, A. C. (2018). The Theory of Self-Determination and the Principle of Controllability: A study on the enhancement of the remuneration relationship by incentives and individual performance. Master's dissertation, Universidade Estadual do Oeste do Paraná (State University of Western Paraná), Cascavel, PR, Brazil.

The general objective of the study was to identify if the Self-Determination Theory (Intrinsic and Extrinsic Motivation) mediates and enhance the relationship between Incentive Pay and Individual Performance. Also, if the application of the Controllability Principle for employees at the tactical and operational levels moderates the mentioned relationship. The research was applied in fourteen branches of an organization, recognized as one of the top ten companies to work in Brazil, named *Atena company* in this study. The study was carried out by means of an exploratory research regarding the objectives, qualitative and quantitative in relation to the approach of the problem. In regard to procedures, it was used a collection or a survey, a single case study. In the quantitative research, from a sample of 98 respondents and the application of a structured questionnaire, the statistical procedures of descriptive statistics on the profile, and the modeling of structural equations, were applied through SmartPLS. In the qualitative research, three cases were selected, consisting of three branches of *Atena company*. Interviews were conducted for managers and employees of each one, and they were analyzed in greater depth, through observation and interviews. The main results show that the average Self-determination maximizing the relationship between incentive pay and individual performance. It is noticed the importance of using behavioral factors as motivation in order to be potentiating the performance of employees continuously in the company. In addition, there was the influence of the Controllability Principle by moderating the relationship between incentive pay and individual performance of employees. Thus, the importance of a system that evaluates the individual performance of the employees, considering aspects and factors controllable, in order not to discourage them. Moreover, the predominant motivations in the research target were: Extrinsic Motivation through Integrative Regulation, Intrinsic Motivation, and Extrinsic Motivation through Injected Regulation. As a theoretical contribution of the study, the understanding and relevance of the behavioral factors compose the strategies tools of performance maximization of organizations, highlights gaps in the theory itself, since there is much of what to use in companies, based on theory, which can benefit practice, processes and other organizational tools.

Keywords: Incentive pay; Individual Performance; Employees; Self-determination; Behavioral Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Dissertação	26
Figura 2 - Base Teórica	29
Figura 3 - Taxonomia da Motivação Humana.....	33
Figura 4 - Necessidade Psicológicas Básicas da Motivação Extrínseca	35
Figura 5 - Necessidades Psicológicas Básicas da Motivação Intrínseca.....	35
Figura 6 - Incentivos Financeiros e Não Financeiros	38
Figura 7 - Remuneração Estratégica.....	40
Figura 8 – Constructo do Modelo Teórico I.....	42
Figura 9 – Constructos do Modelo Teórico II	46
Figura 10 – Constructo do Modelo Teórico III	49
Figura 11 - Grupo 01 de Hipótese	56
Figura 12 – Grupo 02 de Hipóteses	58
Figura 13 - Grupo de 03 Hipótese	59
Figura 14 - <i>Libby boxes</i> da pesquisa.....	60
Figura 15 - Modelo Teórico da Dissertação	61
Figura 16 - Organograma dos Níveis da Empresa Atena	80
Figura 17 - Modelo Teórico Ajustado	81
Figura 18 - Modelo Teórico de Mediação	91
Figura 19 - Remuneração por Incentivos	105
Figura 20 - Remuneração por Incentivos Influenciando a Motivação e o Desempenho Individual.....	107
Figura 21 - Pontos Negativos da Remuneração por Incentivos	108
Figura 22 - Tipos de Motivação	110
Figura 23 - Princípio da Controlabilidade	113
Figura 24 - Remuneração por Incentivos na Percepção dos Gestores.....	115
Figura 25 - Tipos de Motivação na Percepção dos Gestores.....	116
Figura 26 - Princípio da Controlabilidade na Percepção dos Gestores	118
Figura 27 - Modelo Teórico para Pesquisas Futuras	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística Descritiva do Perfil dos Respondentes	78
Tabela 2 - Análise da Confiabilidade do Constructo.....	82
Tabela 3 - Validez Discriminante do Modelo Teórico	84
Tabela 4 - <i>Variance Inflation Factors</i> (VIF).....	85
Tabela 5 - Critério de Relevância R ² Relevância Preditiva Q ² e Tamanho do Efeito F ² do Modelo Estrutural	86
Tabela 6 - Qui-quadrado.....	87
Tabela 7 - Qui-quadrado/g1.....	88
Tabela 8 - Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	88
Tabela 9 - Mediação	92
Tabela 10 - Efeito Moderador	97
Tabela 11 - Resultados das hipóteses e pressupostos	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Constructo da Pesquisa Quantitativa.....	68
Quadro 2 - Constructo da Pesquisa Qualitativa.....	69
Quadro 3 - Documentos para a Viabilidade da Pesquisa.....	70
Quadro 4 - Constructo do Estudo de Caso	74
Quadro 5 - <i>Path Coefficients</i>	100
Quadro 6 - Caracterização dos Respondentes	104

LISTA DE SIGLAS

AC	Alpha de Cronbach
AVE	Variância Média Extraída
CC	Confiabilidade Composta
MEE	Regulação Externa
MEI	Regulação Introjetada
MEID	Regulação Identificada
MEIN	Regulação Integrada
MI	Motivação Intrínseca
PCS	Plano de Cargos e Salários
PDI	Potencialização do Desempenho Individual
RPI	Remuneração por Incentivo
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
VAF	<i>Variance Accounted For</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factors</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema de pesquisa	20
1.2	Objetivos	23
1.2.1	Geral	23
1.2.2	Específico	23
1.3	Delimitação para o estudo	24
1.4	Justificativa e contribuição do estudo	24
1.5	Estrutura da dissertação	26
2	BASE TEÓRICA	29
2.1	Teoria da Autodeterminação	29
2.1.1	Motivação Extrínseca e o Transporte para Autonomia	31
2.1.2	Avaliação da Autodeterminação	33
2.1.3	Necessidades psicológicas básicas para a motivação intrínseca	34
2.2	Remuneração por incentivos	36
2.2.1	Remuneração Estratégica de Gestores e Funcionários	39
2.3	Desempenho individual	43
2.3.1	Conceito de Desempenho Individual	43
2.3.2	Elementos Relacionados ao Desempenho Individual	44
2.3.3	Influências do Desempenho Individual em Nível Organizacional	45
2.4	Princípio da controlabilidade	47
2.5	Estudos anteriores	49
2.5.1	Pesquisas Similares Nacionais	50
2.5.2	Pesquisas Similares Internacionais	51
2.6	Hipóteses e Pressupostos da Pesquisa	52
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	64
3.1	Caracterização da pesquisa	64
3.2	Unidade de análise, população e amostra	66
3.3	Constructo da pesquisa	67
3.4	Procedimentos de coleta dos dados	70
3.4.1	Procedimento de Coleta de Dados da Pesquisa Quantitativa	70
3.4.2	Procedimento de Coleta de Dados na Pesquisa Qualitativa	71
3.5	Procedimentos e análise de dados	74

3.5.1 Procedimento de análise de dados sobre o enfoque quantitativo	74
3.6 Triangulação de dados quantitativos	75
3.7 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa	76
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
4.1 Análise descritiva dos respondetes	78
4.2 Análise de confiabilidade, mensuração e ajuste geral do modelo teórico	80
4.3 Análise do teste de hipóteses e <i>path coefficients</i>	89
4.3.1 Efeito Autodeterminação mediando a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual	89
4.3.2 Efeito da Moderação entre a Relação Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual	96
4.3.3 Tipo de Motivação Predominante nos Colaboradores dos Níveis Tático e Operacional	98
4.4 Como a remuneração por incentivos e o Princípio da Controlabilidade influenciam a motivação e o PDI dos colaboradores	103
4.4.1 Caracterização dos Entrevistados	103
4.4.1.1 <i>Como a Remuneração por Incentivos e o Princípio da Controlabilidade impacta a Motivação e o Desempenho Individual na percepção dos Colaboradores</i>	104
4.4.1.2 <i>Remuneração por Incentivos</i>	105
4.4.1.3 <i>Remuneração por Incentivos e sua influência na Motivação e no Desempenho</i>	107
4.4.1.4 <i>Pontos Negativos da Remuneração por Incentivos</i>	108
4.4.1.5 <i>Tipos de Motivação</i>	110
4.4.1.6 <i>Prinípio da Controlabilidade</i>	112
4.4.2 Como a Remuneração por Incentivos e o Princípio da Controlabilidade impactam a Motivação e o Desempenho Individual na percepção dos Colaboradores	114
4.4.2.1 <i>Tipos de Motivação</i>	116
4.4.2.2 Princípio da Controlabilidade	117
4.5 Discussão das hipóteses e pressupostos	119
5 CONCLUSÃO	125
REFERÊNCIAS	128

1 INTRODUÇÃO

Qual a forma que os gestores ou organizações buscam para potencializar o desempenho de seus colaboradores? Implantar ferramentas ou processos para otimizar o desempenho dos colaboradores pode ser de grande valia para o crescimento da produtividade, bem como da vantagem competitiva da organização (Assis, 2012; Souza, Cardoso & Vieira, 2017).

Nesses tipos de processos que visam maximizar o desempenho, um recurso indicado pode ser a Remuneração por Incentivos, pois, assim, os colaboradores são avaliados por metas e objetivos, de forma individual, em equipe e organizacional (Oyadomari, Cesar, Souza & Oliveira, 2009; Assis, 2012; Souza, Cardoso & Vieira, 2017).

Mas, ao utilizar esse tipo de recurso, o gestor deve conhecer qual motivação predomina entre os colaboradores, para que estes desempenhem com eficácia suas atividades. E, assim, o gestor conseguirá desenvolver estratégias que corroborem com o tipo de motivação e, conseqüentemente, potencialize o desempenho individual dos colaboradores e da organização (Gagné & Deci, 2005; Oyaomary et al., 2009; Deci & Ryan, 2012).

Em consonância com essa ideia, a Teoria da Autodeterminação proporciona identificar os tipos de motivação presente nos indivíduos ao desenvolverem determinada atividade. E apresenta que há duas formas de estar motivado, isto é, de forma Intrínseca ou Extrínseca (Deci & Ryan, 2012).

A motivação Intrínseca trata a maneira mais autônoma de motivação, portanto, o colaborador desenvolve suas atividades de forma proativa e eficiente, mesmo que seja ou não remunerado pela atividade (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2012).

Porém, na motivação Extrínseca, pode haver motivação de quatro formas regulamentadas, sendo elas: Regulação Externa (MEE), Regulação Introjetada (MEI), Regulação Identificada (MEID) e Regulação Integrada (MEIN) (Gagné & Deci, 2005).

As duas primeiras são motivações controladas externas, ou seja, o empregado só é motivado a desenvolver seu trabalho quando for motivado externamente, por exemplo: Elogios, Remunerações Variáveis, Aprovação de si para outros e Recompensa ao Ego. Já as duas últimas Regulações são extrínsecas, mas, de alguma forma interna, pois o colaborador irá desempenhar melhor seu serviço em prol de seus objetivos hierárquicos, como, por exemplo, promoções ou objetivos pessoais (Gagné & Deci, 2005).

Desta forma, a Teoria da Autodeterminação proporciona explicações para os gestores sobre o tipo de motivação que a maioria dos colaboradores sentem, ou seja, se eles são mais

eficientes e potencializam seus desempenhos com o intuito de: aumentar sua renda, de ser visto como um colaborador destaque, por objetivar crescer na organização, possuir objetivos pessoais, ou se, então, possuem motivação independente de recompensa.

Tais explicações corroboram com a gestão dos colaboradores e da empresa, pois possibilita que ferramentas como a Remuneração por Incentivos (RPI), por exemplo, sejam instituídas nas organizações e tragam os resultados esperados em relação ao desempenho dos colaboradores.

Desde aproximadamente duas décadas, a RPI vem sendo implantada nas organizações privadas e a um período menor nas organizações públicas. Ambas com o mesmo intuito: Potencializar o desempenho individual das organizações ou processos públicos (Oyadomari, Cesar, Souza & Oliveira, 2009; Assis, 2012; Souza, Cardoso & Vieira, 2017).

Tal afirmativa remete-nos a outras reflexões necessárias para o âmbito da administração e gerência dos negócios, que devem ser observadas para o bom andamento das organizações, gerências e dos recursos investidos em projetos para melhorar o desempenho individual e coletivo nas empresas. E, assim, surgem alguns questionamentos como: os gestores estão analisando quais aspectos motivacionais desencadeiam desempenho individual nos colaboradores? A maioria dos empregados aumentam sua performance? Há motivação dos colaboradores de forma geral em prol das metas e objetivos da empresa?

Neste sentido, nota-se a importância de uma ferramenta para auxiliar os gestores a analisarem os aspectos refletidos pelos questionamentos, pois assimilar quais os tipos de motivação que são desencadeados nos colaboradores a partir da Remuneração por Incentivo e quais os tipos que mais potencializam o desempenho individual entre os colaboradores é relevante para um gestor que se preocupa em fomentar estratégias de maximizar a performance da organização a partir dos colaboradores. (Boruchovitch, 2008; Assis, 2012; Oyadomari et al., 2009; Deci & Ryan, 2012; Souza et al., 2017).

Com isso, os gestores voltariam seus olhares a estes aspectos autônomos dos colaboradores, a fim de torná-los mais eficientes no seu desempenho, identificando os tipos de motivação para maximizar o desempenho deles, fazendo uso do conhecimento da Autodeterminação para melhorar o funcionamento da RPI e congruências das metas e objetivos com o que a organização deseja e com o que é importante para o colaborador (Boruchovitch, 2008; Assis, 2012; Oyadomari et al., 2009; Deci & Ryan, 2012; Souza et al., 2017).

As pesquisas que foram desenvolvidas com o intuito de mensurar a influência da RPI e o desempenho individual em empresas privadas e públicas identificaram, em sua maioria, que

os resultados são negativos ou, quando positivos, em algum momento, estagna-se (Oyadomari et al., 2009; Weibel, Rost & Osterloh 2010; Tannuri, Farias, Vicente, Van Bellen & Alberton, 2013; Assis, 2012).

Outras percepções que os estudos trazem estão relacionadas à forma de mensurar o desempenho, avaliá-lo, dando ênfase na necessidade de formalizar como os colaboradores serão avaliados. Ou seja, está havendo uma problemática com a forma como as empresas ou gestores fazem uso desta ferramenta para melhorar o desempenho de seus funcionários (Oyadomari et al., 2009; Weibel, Rost & Osterloh 2010; Tannuri, Farias, Vicente, Van Bellen & Alberton, 2013; Assis, 2012).

Nesse sentido, nota-se que as empresas estão apenas aplicando esta ferramenta a fim de demonstrar que estão buscando formas para motivar os colaboradores. Em outras vezes, elas as aplicam sem possuir uma estrutura para mensurar ou avaliar o desempenho dos colaboradores, quase sempre sem um planejamento ou estratégia para fazer com que todo o processo de utilização da remuneração por incentivos seja positivo e claro para ambos os lados. Tais relatos fazem com que o investimento para a aplicação deste processo obtenha resultados reversos (Odelius & dos Santos, 2007; Odelius & dos Santos, 2008, Oyadomari et al., 2009, Junior & Borges-Andrades, 2011; Assis, 2012; Tannuri et al., 2013; Souza et al., 2017).

Com isso, destaca-se a relevância do presente estudo, que busca contribuir com a utilização da Remuneração por Incentivos como ferramenta que realmente potencialize o desempenho individual do colaborador, por meio da Teoria da Autodeterminação.

Dessa forma, sugerindo que os gestores apliquem a Remuneração por Incentivo, a partir do conhecimento obtido por meio da Autodeterminação, para, assim, potencializar o Desempenho Individual dos empregados. Logo, como demonstrou-se nos estudos anteriores (Odelius & dos Santos, 2007; Odelius & dos Santos, 2008, Oyadomari et al., 2009, Junior & Borges-Andrades, 2011; Assis, 2012; Tannuri et al., 2013; Souza et al., 2017), utilizar somente da Remuneração por Incentivos, sem nenhuma estratégia ou ferramenta além, faz com que o resultado seja reverso do esperado, ou que, em algum momento, a ferramenta se tornará obsoleta (Odelius & dos Santos, 2007; Assis, 2012).

Ainda, a fim de contribuir com o controle e a avaliação de desempenho dos colaboradores, sujeitos à Remuneração por Incentivos por meio de metas e objetivos, fez-se uso do Princípio da Controlabilidade, pois esse se caracteriza como uma ferramenta que pode solucionar os aspectos que estão sendo apresentados nos estudos anteriores como uma problemática.

Nesse ínterim, o Princípio da Controlabilidade adentra na relação entre RPI e Desempenho Individual, pois acarreta a possibilidade de suprir os problemas de mensuração, controle e avaliação do desempenho advindo da utilização da Remuneração por Incentivos, pois prega a ideologia de que os trabalhadores devem ser avaliados apenas em cima do que lhes é controlável (Schiehll & Landry, 2014; Roth & Anzilago, 2017).

Sendo assim, causa um efeito motivador e de segurança na avaliação de desempenho dos colaboradores, pois segue-se o Princípio da Controlabilidade para avaliá-los e recompensá-los (Ghosh, 2005).

É embrionária a utilização do Princípio da Controlabilidade para avaliar o desempenho de colaboradores dos níveis táticos e operacionais. Geralmente os estudos destacam a utilização desta ferramenta apenas com os gestores, buscando não desmotivá-los, minimizando, assim, as fraudes nos seus relatórios de desempenho.

As ligações entre as variáveis deste estudo são originais, principalmente pela utilização da Teoria da Autodeterminação, na qual no Brasil ainda não possui desenvolvimento de pesquisas utilizando-a em organizações com os níveis tático e operacional (Boruchovitch, 2008; Filho & Nova, 2017).

Os estudos da referida Teoria em âmbito nacional, na área de contabilidade e negócios, estão voltados à educação. Como pode ser destacada a pesquisa desenvolvida por Boruchovitch (2008), que ressaltou o tipo de motivação para incentivar o aprendizado dos alunos de universidades públicas e privadas e se existe ligação com o perfil demográfico desses. Os autores destacam que a motivação para aprender mais, encontrada nesta amostra, foi a intrínseca e que as mulheres apresentam maior motivação, tanto intrínseca como extrínseca, quando comparadas com o sexo masculino.

Filho & Nova (2017) buscaram identificar as estratégias Autodeterminadas de aprendizagens dos pós-graduandos de mestrado e doutorado em contabilidade no Brasil, pelo impacto do gênero e a faixa etária. Os resultados demonstraram que não há ligação de autonomia de aprendizados entre os estudantes nem por gênero e nem por idade.

Já os estudos em territórios internacionais fazem uso da Teoria da Autodeterminação em consonância com as organizações, pois os autores frisam a importância de se conhecer a motivação dos colaboradores para desenvolver políticas e práticas contábeis que causem bem-estar sócio-organizacional a eles, e, dessa forma, influir sobre o desempenho, como apresentam os estudos de Deci et al., (2001), Bono & Juiz (2003) e Baard, Deci & Ryan (2012).

Mas, estes estudos não abordaram quais os tipos de motivação podem potencializar o desempenho individual dos colaboradores, quando utilizados em sintonia com a remuneração por incentivos, além de não analisarem em conjunto o Princípio da Controlabilidade, que é uma ferramenta de controle e avaliação de desempenho para os colaboradores sujeitos a Remunerações por Incentivos.

Porém, há uma problemática envolvida nos estudos que objetivam identificar os tipos de motivação, que é apresentar que os indivíduos estão, em sua maioria, motivados extrinsecamente por recompensas ou por aprovação de si para os outros, ou seja, sem a presença de motivação autônoma, que foi o caso do estudo desenvolvido pelos autores Leal, Miranda & Carmo (2013), em que os alunos se demonstraram motivados a estudar de forma extrínseca externa, ou seja, por notas ou pela recompensa de conseguir provar que conseguem desenvolver determinados trabalhos ou atividades, para si ou para os professores.

Portanto, pretendeu-se analisar a influência da Autodeterminação na relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual, e como o Princípio da Controlabilidade, aplicado em colaboradores dos níveis tático e operacional de uma das maiores empresas varejistas do Brasil, pode influir sobre esta relação.

Optou-se por pesquisar as filiais de uma das maiores empresas varejistas do Brasil, porque essa aplica a remuneração por incentivos nos níveis tático e operacional. A pesquisa se constitui na mesorregião Oeste Paranaense. A referida organização foi denominada Empresa Atena no decorrer dessa dissertação

No caso dos colaboradores, optou-se por estudar apenas os níveis tático e operacional, pelo fato de que esses possuem uma ligação estreita, onde, juntos, buscam atingir as metas e objetivos que são apresentados e discutidos pelo nível hierárquico maior da empresa, o estratégico.

Ainda os gestores gerais de cada filial não foram alvo da pesquisa, devido ao fato de que estes possuem metas globais, ou seja, são os únicos colaboradores da empresa que não estão sujeitos a metas diárias, mensais e anuais. Nem mesmo individuais e de equipe. Suas metas são da organização como um todo. Sendo assim, preferiu-se deixá-los fora da pesquisa principal desta dissertação, para que não houvesse possível enviesamento de dados.

Dessa maneira, a análise dos resultados pode-se dar em conjunto (nível tático e operacional), devido ao fato de que, na referida empresa, as metas e objetivos são iguais em relação a quotas, metas diárias, mensais, bônus etc. para ambos (exceto os gestores reais de cada loja, no qual não foi alvo da pesquisa).

A presente pesquisa é importante pelos escassos estudos que envolvem motivação e desempenho nos âmbitos tático e operacional, nas áreas de negócios.

Nas próximas subseções foram apresentados: Problema de Pesquisa; Delimitação do Estudo; Justificativa e Contribuição do Estudo e, por fim, a Estrutura da Dissertação.

1.1 Problema de pesquisa

A questão de pesquisa é aquela que orienta uma dissertação, portanto, é a partir dela que foram testadas as hipóteses e analisadas as preposições. Conforme ressalta Kerlinger (1980), só pode ser considerada uma questão de pesquisa aquela que poderá ser testada empiricamente.

Na medida em que a sociedade exige maior eficiência de seus colaboradores, inicia-se uma discussão científica, a qual se questiona como está a motivação de cada indivíduo no trabalho, e de que forma pode-se utilizar de fatores comportamentais, como os tipos de motivação para potencializar o desempenho individual dos colaboradores (Gagné & Deci, 2005; Boruchovitch, 2008; Baard et al., 2012).

Algumas das discussões feitas no âmbito empresarial são voltadas para a união dos objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores, a fim de encontrar motivações autônomas que contribuam com o seu processo de desempenho, associando-se, quase que completamente, com comportamentos organizacionais (Lobos, 1975; Tamayo & Paschoal, 2003; Gagné & Deci, 2005; Assis, 2012).

Assumindo a relevância de se criar teorias de comportamento organizacional, conceberam-se diversas, como as teorias da: Justiça Organizacional; do Comportamento Organizacional Motivador; da Satisfação; dos Programas de Méritos; do Comprometimento Organizacional; da Cultura Organizacional, entre outras (Tamayo & Paschoal, 2003; Gagné & Deci, 2005).

Assim, as pesquisas se desenvolveram em busca de identificar as relações dessas teorias com outras variáveis, como, por exemplo: Remuneração; Desempenho; Cultura etc. Ajudando a constituir e a validar as teorias do comportamento, podendo ser aplicadas às organizações de forma segura, pois conta com um rol extenso de pesquisas debatidas e comparadas com diversos resultados, oferecendo subsídios para as organizações aplicá-las (Tamayo & Paschoal, 2003).

Com o campo das teorias do comportamento organizacional bem defendido, é preciso começar a centrar o olhar no público diretamente afetado por elas, que são os Colaboradores.

Nesse sentido, a lacuna de pesquisa desta dissertação não mais se volta em analisar se há motivação, cultura ou satisfação, buscou-se entender de que forma os tipos de motivação dos colaboradores podem auxiliar no impulsionamento de seu desempenho individual na empresa, com base na Teoria da Autodeterminação.

Dessa forma, identificando de que maneira o conhecimento dos tipos de motivação que os colaboradores possuem pode contribuir na relação entre remuneração por incentivos e PDI.

Como já defendia Vroom (1964), as organizações necessitam desenvolver práticas organizacionais em conjunto com fatores comportamentais, para que haja resultados positivos e contínuos. Dessa forma, acredita-se que o conhecimento do gestor sobre os tipos de motivação de seus colaboradores pode influir diretamente nas práticas de remuneração por incentivos, ou seja, buscando aplicar incentivos conforme a motivação do grupo, assim, os colaboradores provavelmente potencializem seu desempenho continuamente.

Para tanto, a lacuna apresentada é de cunho teórico, uma vez que se utiliza dos tipos de motivação dos colaboradores, apresentados pela Teoria da Autodeterminação, como fatores que possam vir a potencializar o desempenho os colaboradores, quando utilizados em conjunto com a remuneração por incentivo.

A temática que trata sobre os tipos de motivações que potencializam o desempenho dos colaboradores ainda estão ausentes no Brasil. E se fazem necessárias para que as empresas, em conjunto com os gestores, criem ou otimizem seus programas ou ferramentas de potencialização de desempenho aplicados aos colaboradores. Dessa forma, aumentando a produtividade, venda ou serviço, conforme a atividade da empresa, e, ainda, a vantagem competitiva e o valor de mercado.

Tal posicionamento para diferenciar o presente estudo se dá pelos estudos que abordam uma temática parecida. Utilizando fatores comportamentais a partir da perspectiva de teorias motivacionais, destacam-se os de Volpato & Cimbalista (2002), Sampaio (2004) e Neto (2004).

O estudo de Volpato & Cimbalista (2002) destacou que o processo de motivação dos empregados no âmbito organizacional desencadeia fatores diretamente ligados ao clima organizacional e proporciona um clima de confiança entre o grupo de trabalho.

Já no que se refere à pesquisa de Sampaio (2004), utilizou-se a teoria da Autodeterminação, estudando a motivação voluntária das organizações de terceiro setor e a cultura organizacional, apresentando resultados que demonstraram que a motivação é advinda extrinsecamente, ou por relações interpessoais, afetividade e realização pessoal.

Neto (2004) fez uso da Teoria das Expectativas de Vroom, que procura explicar os objetivos e os comportamentos de cada pessoa e suas expectativas em alcançar determinados objetivos. O autor utilizou da referida teoria na relação entre Desempenho e Remuneração Variável. Resultou que a utilização de salários variáveis pressiona mais os colaboradores a se desempenharem, e que este fator depende da expectativa que os funcionários possuem sobre aquela atividade.

A Teoria das Expectativas de Vroom inspirou a criação da Teoria da Autodeterminação. E por mais que a Teoria de Vroom seja utilizada de maneira mais constante nos estudos da área de contabilidade e administração no Brasil, as pesquisas brasileiras que fazem uso da Teoria da Autodeterminação, que é uma vertente da Teoria de Vroom, vêm sendo discutidas de modo geral no âmbito acadêmico ou docente do ensino superior, em busca de melhorar o ensino e a aprendizagem dos discentes, e encontrar dinâmicas que possam elevar o nível de motivação desses alunos e/ou professores, como demonstrado nos estudos desenvolvidos por Boruchovitch (2008), Leal et al. (2013), Warken e Biavatti (2013), Lopes, Pinheiro, da Silva e Abreu (2015), e Filho e Nova (2017).

As pesquisas nacionais utilizando a relação entre Remuneração por Incentivos e desempenho individual, na grande maioria das vezes, não englobam motivação como uma teoria a ser analisada nessa relação. Pode ser este o problema dos diversos resultados negativos com esta abordagem, além da falta de um sistema de controle para a ferramenta Remuneração Por Incentivos

Percebe-se, nos resultados de diversos estudos (Odelius & Santos, 2007; Odelius & Santos, 2008; Oyadomari et al., 2009; Junior & Borges-Andrades, 2011; Assis, 2012; Tannuri et al., 2013), que as organizações/gestores aplicam a remuneração por incentivo com o intuito de otimizar a produção ou os serviços de seus empregados, porém, não se aprofundam na forma de implementação da ferramenta, sem a utilização de normas claras e objetivas de mensuração do desempenho, de quais tipos de incentivos que serão disponibilizados, do acompanhamento do processo produtivo/serviço e também não definem objetivos e metas congruentes a serem atingidas.

Ainda, há problemas apresentados sobre a longevidade da remuneração por incentivos nas organizações. Como explicam os autores Oyadomari et al. (2009) e Assis (2012) os colaboradores que estão há mais tempo na empresa acabam desmotivando-se com o uso da ferramenta, por dois motivos: a) Alcançar o máximo que a ferramenta tem a oferecer e b) não entender como os gestores controlam a ferramenta, ou seja, acham injusto ou sem clareza o funcionamento dela.

A partir dessa problemática encontrada nos estudos, apresenta-se a outra lacuna de pesquisa, a qual utiliza o Princípio da Controlabilidade como fonte possível de resolução dos pontos negativos analisados por outros estudos.

Dessa forma, verificando a lacuna que existe nas pesquisas brasileiras no âmbito organizacional fazendo uso da Teoria da Autodeterminação, na relação entre Remuneração Por Incentivos e PDI, verifica-se a importância de conhecer os tipos de motivação ligados a PDI dos Colaboradores. E, ainda, apresenta um sistema de controle e de responsabilidade que rege a Remuneração por Incentivos, nesse caso aplicando o Princípio da Controlabilidade aos empregados dos níveis tático e operacional.

Demonstradas as lacunas desta pesquisa, surge a questão que a norteia: Quais os efeitos da Teoria da Autodeterminação na potencialização da relação de Remuneração por Incentivos e desempenho individual, moderada pelo Princípio da Controlabilidade, à luz da Teoria da Autodeterminação?

1.2 Objetivos

Depois de discutida a questão de pesquisa e apresentados os problemas que esta pesquisa pretende investigar, na sequência estão o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Geral

O objetivo geral define, de modo amplo, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa (Richardson, 1999).

Analisar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) potencializa a relação entre Remuneração por Incentivos e o Desempenho Individual, e se a aplicação do Princípio da Controlabilidade, para os colaboradores dos níveis tático e operacional, influencia tal relação.

1.2.2 Específico

Segundo Richardson (1999), os objetivos específicos definem etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral.

Nesse sentido, a fim de cumprir o objetivo geral e, conseqüentemente, investigar o problema, foram definidos alguns objetivos específicos para a pesquisa:

- a) Identificar se a Teoria da Autodeterminação possui maior influência na relação entre Remuneração por Incentivos e PDI;
- b) Examinar a influência do Princípio da Controlabilidade entre a relação da Remuneração por Incentivos e a PDI;
- c) Verificar quais os tipos de motivação são predominantes nos colaboradores dos níveis tático e operacional para a PDI; e
- d) Compreender a percepção dos colaboradores e dos gestores sobre como os fatores de Remuneração por Incentivos e a utilização do Princípio da Controlabilidade influenciam os tipos de motivações e a potencialização do desempenho dos colaboradores dos níveis tático e operacional à luz da Teoria da Autodeterminação.

1.3 Delimitação para o estudo

O estudo foi desenvolvido na área de Contabilidade Gerencial, mais especificadamente para a verificação das reais contribuições que as práticas e políticas gerenciais proporcionam para o empreendimento. O assunto tratado é a motivação dos colaboradores para a PDI, com o intuito de atingir os objetivos da organização, visando principalmente encontrar formas das organizações influenciarem seus colaboradores a melhorarem seu desempenho com a atividade que exercem. Foi utilizada a Teoria da Autodeterminação como teoria de base, na forma de levantamento e estudo de caso, limitando-se a pesquisar os colaboradores dos níveis tático (exceto os gestores gerais de cada loja) e operacional. O estudo foi realizado entre os meses de agosto de 2017 até novembro de 2018. Para tanto, no levantamento foi aplicado um questionário para os colaboradores dos níveis tático e operacional. E no estudo de caso foram selecionadas três filiais da empresa Atena, sendo duas entrevistas em cada empresa, totalizando seis casos, que foram aprofundados por intermédio de entrevistas.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

A justificativa é uma exposição sucinta, mas completa, das razões de ordem teórica e sobre os motivos de ordem prática que são importantes para a realização da pesquisa (Lakatos & Marconi, 1992).

O estudo justifica-se sob a perspectiva prática ou profissional, por investigar os tipos de motivação (Intrínseca e Extrínseca) dos colaboradores para atingirem os objetivos das

organizações, advinda da remuneração por incentivos, ao passo que busca contribuir com o entendimento do assunto e para a tomada de decisão das empresas em relação aos seus colaboradores, fonte da geração dos serviços e produtos das organizações.

Sob a perspectiva teórica, o estudo justifica-se por acrescentar resultados a Teoria da Autodeterminação, especialmente por não existirem estudos que relacionem a Teoria da Autodeterminação com a Contabilidade Gerencial, voltados a práticas e políticas gerenciais no Brasil. Além de não envolver estudos com colaboradores sobre os tipos de motivação que mais potencializam a relação de Remuneração por Incentivos e a PDI. Este estudo contribuirá com uma visão comportamental à contabilidade, conforme aponta Siqueira e Gomide Jr (2004) são alguns dos principais subsídios para o desempenho eficiente das organizações.

Os estudos que trabalharam a referida teoria em organizações com a percepção dos colaboradores são apenas de cunho internacional, como a desenvolvida por Bono e Juiz (2003), associando que empregados subordinados por líderes com perfil mais visionário tendem a deter de motivação intrínseca, ou seja, desenvolvem vontades autônomas e competências na execução dos serviços. As pesquisas relatadas por Deci et al. (2001) e Baard et al. (2004) analisam os gestores e líderes que conhecem os objetivos dos colaboradores, conseguem motivá-los de forma intrínseca e extrínseca em prol do desempenho eficiente da organização.

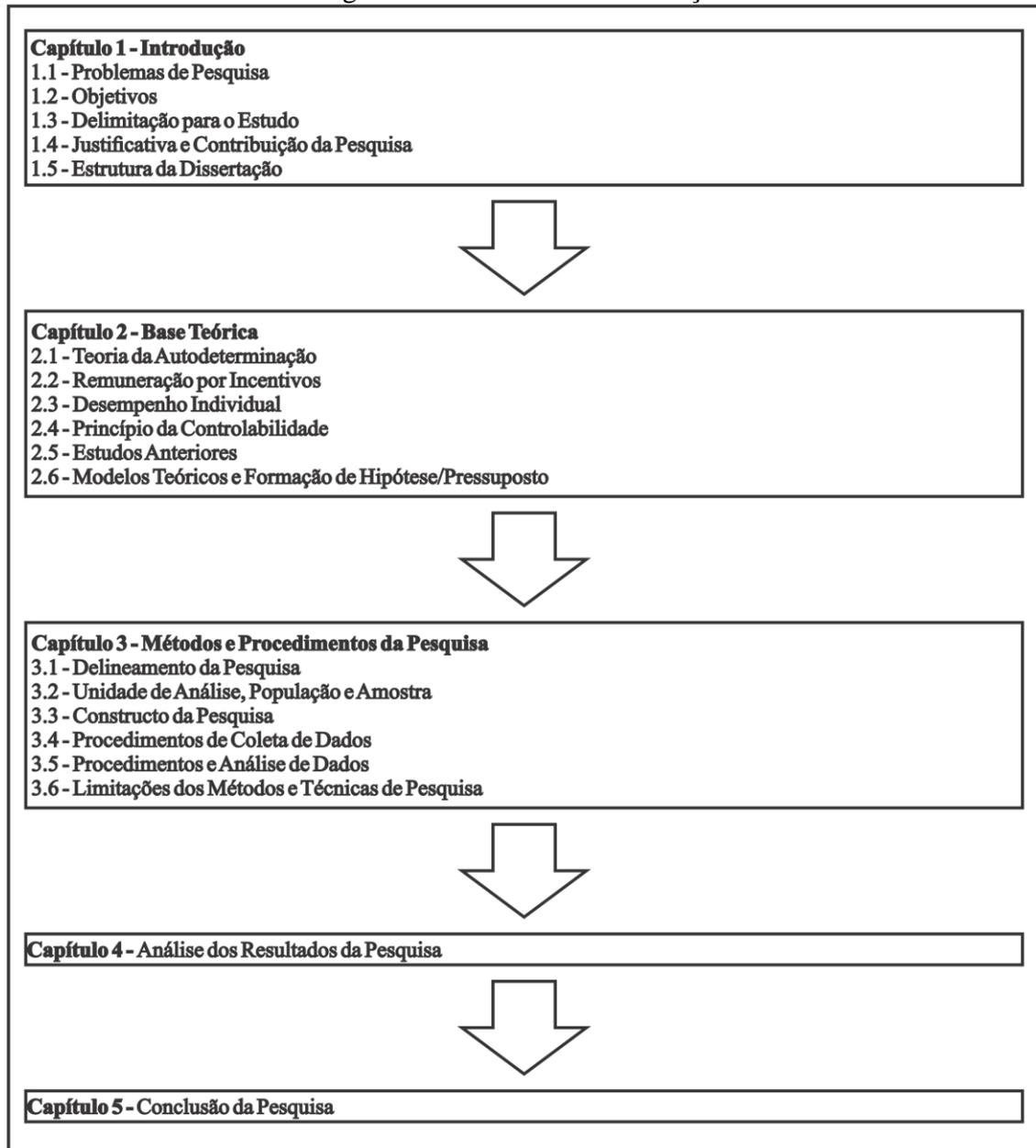
Há, ainda, a justificativa sob a perspectiva acadêmica, visto que a pesquisa busca contribuir para a pesquisa científica na área de contabilidade gerencial, mais precisamente para a parte de Avaliação de Desempenho, Desempenho e Práticas Políticas Gerenciais. O estudo torna-se oportuno por ser uma área de grande abrangência, a qual está diretamente ligada à tomada de decisão das organizações, produtividade e desempenho dos colaboradores. De acordo com Caplan (1969), há uma necessidade em abordar aspectos humanos nos estudos da contabilidade gerencial, em questões referentes à motivação dos colaboradores para atingir metas, sobre os ativos humanos e o desempenho dos colaboradores subordinados e os superiores. Assim resgatando a essência da verdadeira contabilidade, a qual une aspectos sociais e resultados financeiros.

Cabe, ainda, ressaltar que esta pesquisa tem contribuição original, visto que ainda não foi realizado nenhum estudo utilizando a teoria da Autodeterminação na motivação dos colaboradores de organizações, e assim os resultados que serão apresentados não foram anteriormente discutidos. Conforme expressa Castro (2006), um tema original contribui com resultados que podem ser cada vez mais discutidos e corroboram com a pesquisa científica.

1.5 Estrutura da dissertação

O estudo está estruturado nas seguintes seções: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Na Figura 1 – Estrutura da Dissertação, visualiza-se, de forma resumida, a estrutura da dissertação.

Figura 1 - Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme pode ser observado na Figura 1, este trabalho é composto por cinco seções, além desta introdução, quais sejam:

- Capítulo 2 – Base Teórica: O capítulo 2 é composto pelas temáticas utilizadas na constituição da presente dissertação; aprofundando-se com base nos principais autores sobre os temas: Teoria da Autodeterminação; Remuneração por Incentivos; Princípio da Controlabilidade; Desempenho Individual e Estudos Anteriores; além de apresentar discussões que já foram encontradas por meio de estudos. A Teoria da Autodeterminação nos remete aos tipos de motivação: Intrínseca e Extrínsecas e suas dimensões. Explicando a ligação desses com a autonomia e controle. Já a RPI aborda o segmento financeiro e não financeiro, e a aplicabilidade de cada um, além da importância de conhecer as necessidades dos colaboradores, encontrando a melhor forma de mesclar os tipos de incentivos. O Princípio da Controlabilidade volta-se ao olhar avaliativo de como remunerar os colaboradores, ou seja, admite o papel de controle sistemático e justo na forma de remunerar os colaboradores sujeitos de remuneração por incentivos. Tal princípio compõe o modelo teórico dessa dissertação por ser uma das problemáticas mais encontradas nos estudos que abordam a remuneração por incentivos, ou seja, aplica-se essa ferramenta, porém não há nenhum tipo de controle, avaliação e mensuração do desempenho do colaborador para se proporcionar uma remuneração justa a todos. Por fim, é analisado o Desempenho Individual dos colaboradores.

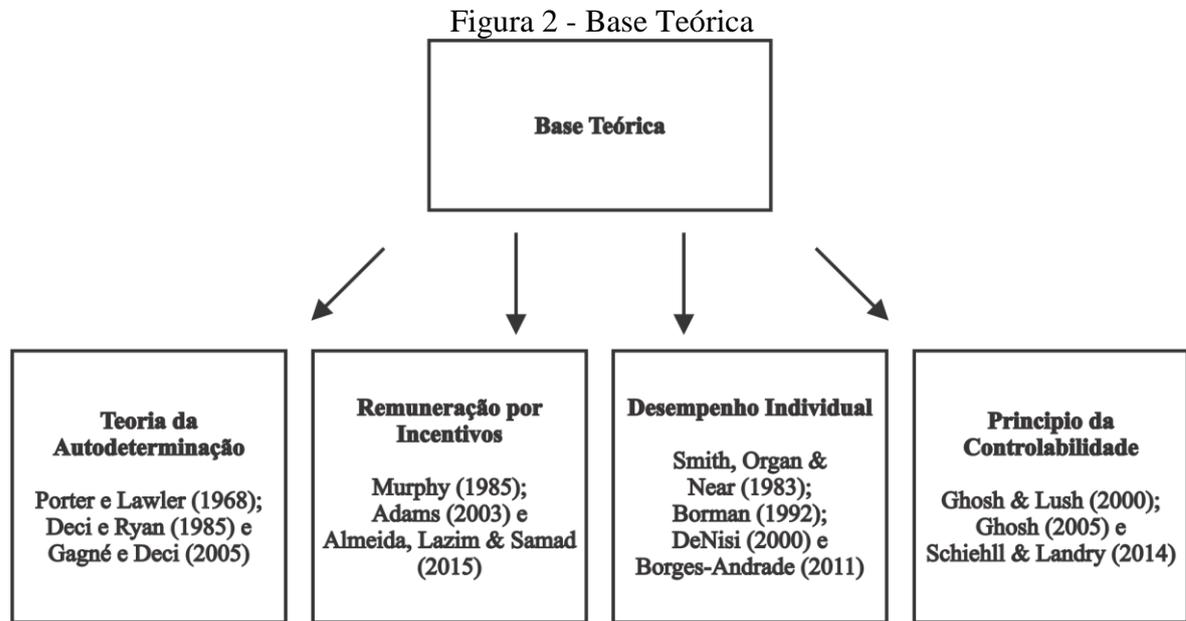
Após estes tópicos são apresentados os estudos anteriores sobre o enfoque da teoria da Autodeterminação, no âmbito nacional e internacional. Ainda, findando o capítulo, as hipóteses, o modelo teórico e o *Libby Boxes*;

- Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos da Pesquisa: este capítulo tem a intenção de informar os procedimentos metodológicos que serão utilizados na pesquisa. Compõe-se da descrição dos procedimentos metodológicos (Quantitativos e Qualitativos), da identificação do universo de pesquisa e amostra, das hipóteses, do instrumento de coleta de dados, dos métodos de análise dos dados, modelo de análise estrutural e a limitação dos métodos e técnicas utilizadas na pesquisa;
- Capítulo 4 – Análise dos Resultados da Pesquisa: Neste capítulo são apresentados os resultados observados, as análises e interpretação, demonstrando quais os tipos de motivação que geram potencialização no Desempenho Individual dos colaboradores, e se o Princípio da Controlabilidade causa algum efeito na relação entre RPI e a PDI.

- Capítulo 5 – Conclusão da Pesquisa: No capítulo 5 são expostas as conclusões observadas na pesquisa e complementadas com outras já encontradas, destacando as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 BASE TEÓRICA

O presente capítulo tem como finalidade apresentar os principais conceitos e características das temáticas abordadas, conforme se observa na Figura 2 – Base Teórica.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O referencial teórico inicia-se com a apresentação da teoria utilizada como base na presente dissertação, e é seguida pelo esquema apresentado na Figura 2.

A partir da subseção Remuneração por Incentivo, foi desenvolvido, aos poucos, o modelo teórico com o intuito de demonstrar como cada variável se interligará nele, e suas funções.

2.1 Teoria da Autodeterminação

Com base na teoria da motivação ou expectativa, Vroom (1964), Porter & Lawler (1968) propuseram um modelo diferenciado, visando à motivação intrínseca e extrínseca no trabalho. A motivação intrínseca é aquela que causa diretamente interesses e satisfação para desenvolver determinada atividade, ou seja, envolve a pessoa com interesse espontâneo. Motivação extrínseca, em contrapartida, requer um instrumento entre a atividade e uma recompensa tangível ou verbal, por exemplo. Desse modo, o interesse e a satisfação não vêm da atividade em si, mas sim dos benefícios ou recompensas que essa irá desenvolver, portanto, são consequências extrínsecas à atividade (Gagné & Deci, 2005).

Porter & Lawler (1968) construíram o modelo da teoria da Autodeterminação por defenderem que, conhecendo os fatores que causam as motivações intrínsecas e extrínsecas nos colaboradores, pode-se trabalhar o ambiente a fim de causar a satisfação total dos empregados. Ou seja, tornando as atividades mais interessantes e, portanto, mais intrinsecamente gratificantes, e trazendo recompensas tangíveis para atividades monótonas e desinteressantes, é possível causar uma satisfação completa, aumentando, conseqüentemente, o desempenho eficiente das atividades.

O ponto principal da teoria da Autodeterminação é a distinção entre as duas vertentes principais. Motivação intrínseca significa motivação autônoma, motivação extrínseca se refere à motivação controlada (Gagné & Deci, 2005).

O filósofo Dworking (1988), contribuindo com o modelo de Porter & Lawler (1968), explicou que a autonomia está ligada a “ações de mais alto nível”. Então, quando alguém está motivado intrinsecamente, essa pessoa possui uma motivação autônoma porque está envolvida em uma atividade que considera interessante e completamente prazerosa (por exemplo: Trabalho, pois é prazerosa a atividade que exerço).

Já contrapondo a ideia anterior, como explica Deci (1971), quando há uma motivação extrínseca, também há um controle, envolve estar com um sentido de pressão, uma ação que seja necessária ser desenvolvida, e não que haja prazer ou vontade autônoma em desenvolvê-la.

A Teoria da Autodeterminação demonstra que a diferenciação entre controlado e autônomo se dá pelo grau em que as pessoas são controladas ou autônomas. Exemplificando, quando um colaborador sente-se interessado na execução de seu trabalho, e, em alguns processos de sua vida profissional precisa desenvolver algumas atividades que não despertam seu interesse e prazer, isso significa que o colaborador está motivado intrinsecamente, mas no percurso teve sua motivação ligada a algum benefício tangível (Deci, 1971; Gagné & Deci, 2005).

A referida Teoria criou postulados, os quais fazem referências às necessidades psicológicas básicas, que se fazem necessárias entre o ser humano e o ambiente em que ele está. Para tanto, o que os autores querem dizer é que se o indivíduo, por exemplo, está num ambiente de pressões, ele, por mais autônoma que seja, precisa possuir, dentro desse ambiente, condições psicológicas básicas (Ryan & Deci, 2000).

Portanto, se os colaboradores lidam com metas e objetivos individuais, que são diárias, semanais, mensais e anuais, estes vivem em um ambiente de pressões, por mais que haja

Autodeterminação neles, aquele ambiente precisa ser trabalhado, envolvendo necessidades básicas para que eles não se desmotivem, ou percam gradativamente sua autonomia.

Ainda, a motivação intrínseca e extrínseca acontece por fatores intencionais e a contrapartida dos dois tipos de motivação é a amotivação, ou, então, a falta de prazer e interesse total por determinada atividade, indiferente de recompensas. No presente estudo, o ocorreu apenas o uso da motivação intrínseca e extrínseca, sem adentrar na dimensão de amotivação.

2.1.1 Motivação Extrínseca e o Transporte para Autonomia

Como já estudado anteriormente, o comportamento intrinsecamente motivado requer a autonomia em si, mas a teoria da Autodeterminação é impulsionada pela reflexão de que a motivação extrínseca pode passar para motivação autônoma (intrínseca) e a motivação intrínseca pode passar a ser controlada (extrínseca). Em outras palavras, quando um colaborador é motivado para trabalhar em determinado setor que supre suas necessidades básicas psicológicas, caso mude de setor ou de equipe, ele pode vir a desenvolver a motivação extrínseca. Da mesma maneira, acontece com o oposto, às vezes, o colaborador está motivado extrinsecamente por remunerações, bônus, promoções e outros, e passa a se sentir autônomo naquela função, pois é devido ao seu esforço, ou seja, à sua autonomia que ele é remunerado de melhor maneira, ou está crescendo na organização (Deci & Ryan, 1985).

Sendo assim, existem formas de Motivação Extrínseca que pode ser totalmente controlada ou moderadamente controlada. Quando uma atividade causa pouco interesse em um colaborador, a Teoria da Autodeterminação assevera que é preciso motivá-lo extrinsecamente de forma externa. Dessa forma, inicia-se um processo de motivação extrínseca, e é mantido com a intenção de que o colaborador exerça aquela atividade almejando benefícios externos. Este é o tipo clássico de motivação extrínseca e está diretamente relacionado com a motivação controlada, por exemplo (Eu sou proativo e busco aumentar meu desenho na organização que trabalho, somente se eu receber por isso). Significando que há a regulação de envolvimento externos (benefícios) (Gagné & Deci, 2005).

A motivação moderadamente controlada remete a uma reflexão sobre a Regulação Introjetada, a qual é composta de fatores que buscam controlar a pessoa. Exemplos desse tipo de motivação extrínseca: autoestima baixa; ego frágil; ações voltadas a pensamentos comportamentais. Ou seja, é uma forma de Regulação Introjetada, mas que é controlada pelo

interior da pessoa, para sustentar seus problemas de personalidade. Exemplificando (trabalho para mostrar as pessoas a minha volta que sou capaz; desenvolvo com zelo minhas tarefas para que meu chefe e equipe percebam/notem meu diferencial) (Boruchovitch, 2007; Leal et al. 2013).

As duas formas de motivação apresentadas nos parágrafos anteriores condizem diretamente com a motivação extrínseca, na qual o empregado não sente prazer em desenvolver determinada atividade, mas apenas são desenvolvidas impulsionadas por um benefício ou sentimento desejado ou evitando um indesejado.

Ainda compondo as dimensões da motivação intrínseca, porém, contendo sentimentos internalizados de autonomia, serão discutidos dois fatores extrínsecos que são advindos de uma motivação moderadamente autônoma e motivação autônoma.

A Regulação Identificada refere-se à motivação moderadamente autônoma. Para a motivação extrínseca ser moderadamente autônoma, requer que o colaborador identifique o valor de uma atividade ou tenha um desempenho eficiente ou proativo com um objetivo pessoal. Dessa maneira, o empregado sente mais autonomia e vontade de trabalhar, pois são processos congruentes aos seus objetivos pessoais, ou valores de sua identidade (por exemplo: bato metas e potencializo meu desempenho individual, pois desejo viajar mais vezes ao ano, e/ou, possuir uma vida financeira estável).

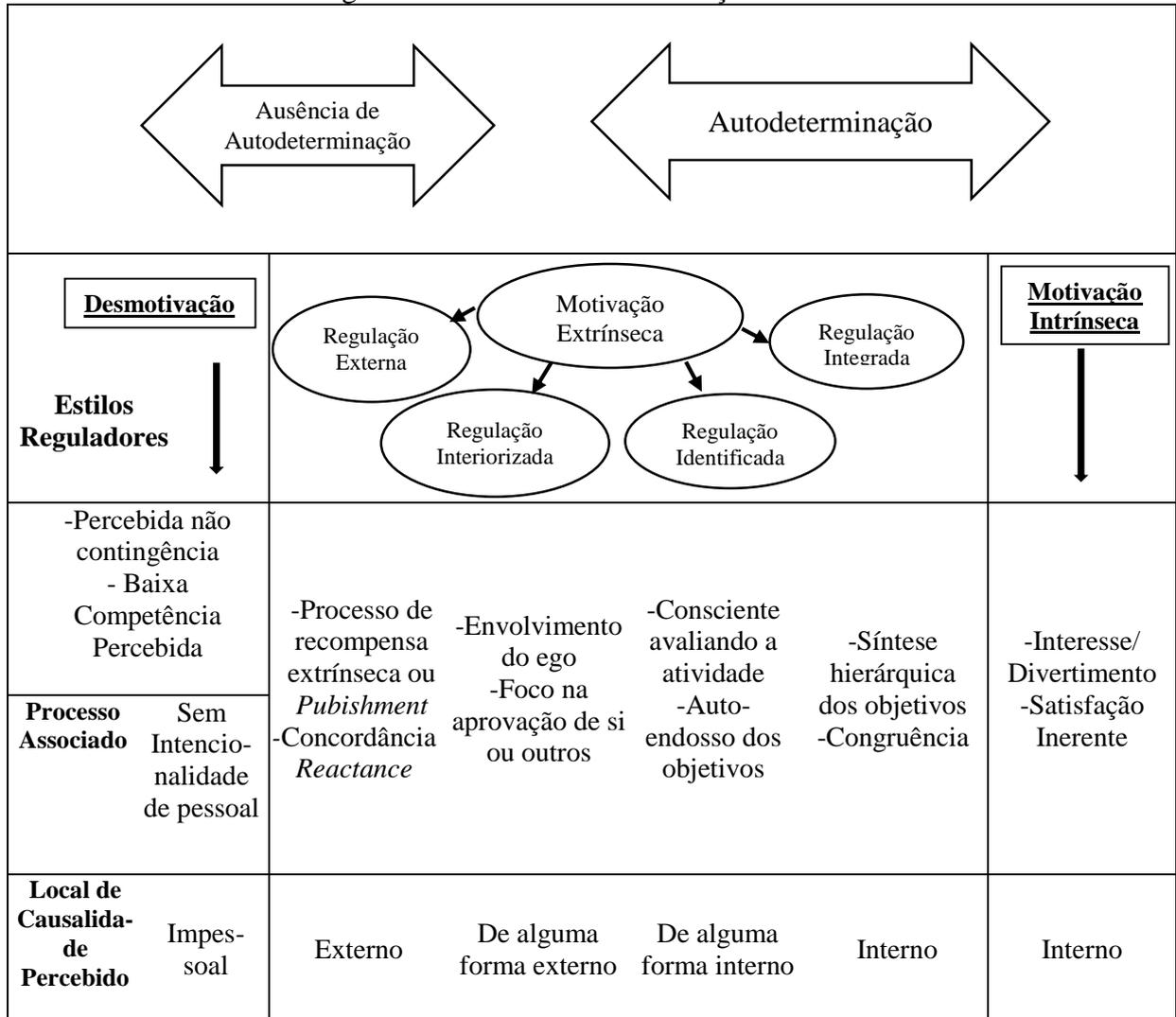
São fatores que corroboram com seu serviço, para que este seja mais eficiente e de qualidade (Boruchovitch, 2007).

Para que haja uma autonomia verdadeira na motivação extrínseca, é preciso que haja coerência entre seus objetivos pessoais; valores e regulamentos que lhes são passados. Ou seja, se um colaborador não possui um perfil de auxiliar os colegas, mas que a organização cobra, além de desempenho individual, um desempenho eficiente de equipes, o empregado, dessa forma, passa a fazer com zelo uma atividade que não lhe é prazerosa (Gagné & Deci, 2005).

Assim, esse tipo de motivação, denominada Regulação Integrada, é a dimensão mais avançada da motivação extrínseca, porque compartilha benefícios. Porém, ainda não é considerada intrínseca, por mais que utilize da verdadeira autonomia. Mas ainda é extrínseca, pois não há interesse pela atividade, entretanto, é um instrumento importante para alcançar seus objetivos pessoais. Porém, com o passar do tempo, a regulação integrada pode fazer com que haja prazer em desenvolver aquela atividade, assim tornando-a uma motivação extrínseca, totalmente autônoma (Lopes et al. 2015).

Com o objetivo de sintetizar e melhorar o entendimento das diversas formas da motivação extrínseca e explicar a motivação extrínseca e a amotivação, Deci & Ryan (2000) criaram a Taxonomia da Motivação Humana, conforme Figura 3.

Figura 3 - Taxonomia da Motivação Humana



Fonte: Adaptado de Ryan & Deci (2000, p. 61).

Na qual relata os estilos reguladores e os processos que são causados por estes, além de demonstrar as causalidades externas (controladas) ou internas (autônomas). A subseção seguinte compõe-se de características da avaliação da teoria da Autodeterminação em estudos.

2.1.2 Avaliação da Autodeterminação

Ryan & Connell (1989) frisaram que, a partir do momento que o indivíduo tem inúmeras formas de se comportar diante de determinada atividade, é preciso fornecer um meio

para avaliar suas motivações em relação às suas atividades, para que seja possível trabalhar as motivações em prol de um melhor desempenho dentro dos ambientes de trabalho, escolas, sociedades, entre outros.

Com isso, os autores geraram uma reflexão ao criar e aplicar questionários com perguntas sobre comportamentos específicos dos colaboradores. A partir disso, os participantes devolveriam os questionários com as razões que refletem na motivação intrínseca ou os diversos motivos para a motivação extrínseca.

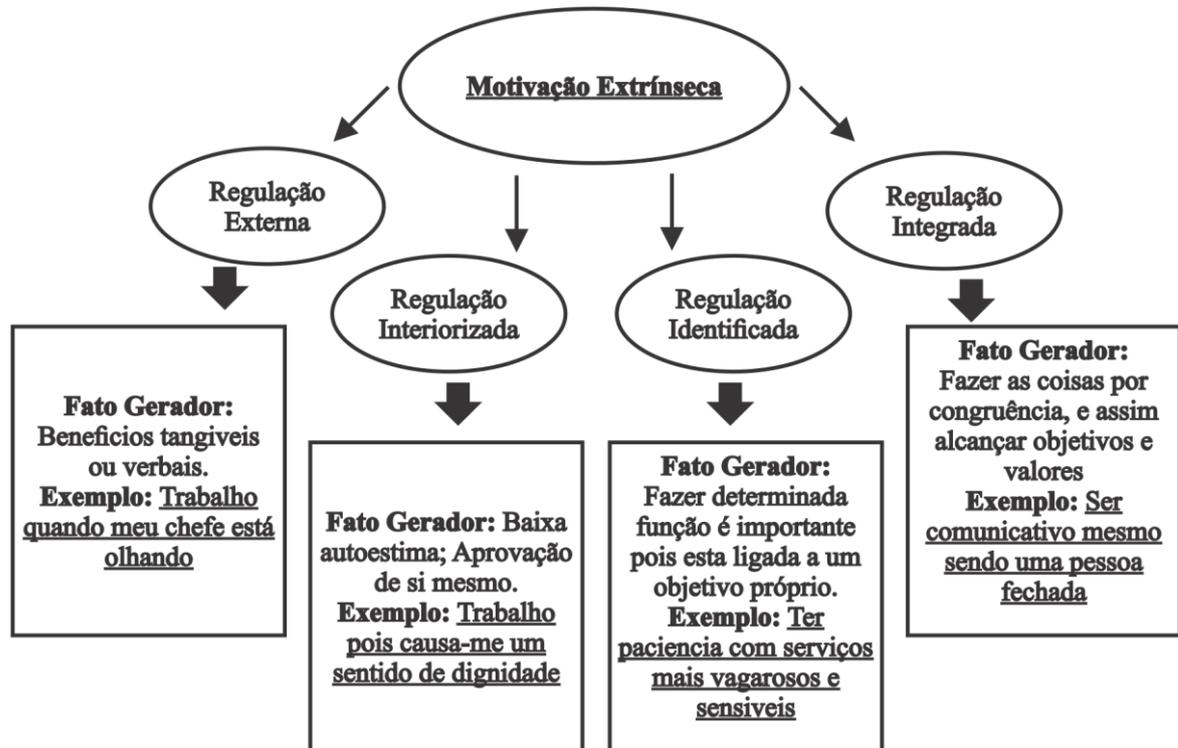
Assim, saberiam se o colaborador está exercendo determinada função em busca de um aumento, promoção, visão de crescimento, benefícios diversos ou porque está em uma atividade que gera prazer a ele.

Dessa forma, nessa dissertação também é avaliada a motivação dos colaboradores que exercem funções nos níveis tático e operacional, a fim de conhecer os tipos de motivações predominantes entre eles, sobre a relação: RPI e a PDI.

2.1.3 Necessidades psicológicas básicas para a motivação intrínseca

Como vem sendo explicitado, a Motivação Extrínseca detém necessidades psicológicas básicas para ser integralizada em uma das quatro Regulações: Externa; Interiorizada; Identificada e Integrada. Como visualiza-se na Figura 4 - Necessidade Psicológicas Básicas da Motivação Extrínseca.

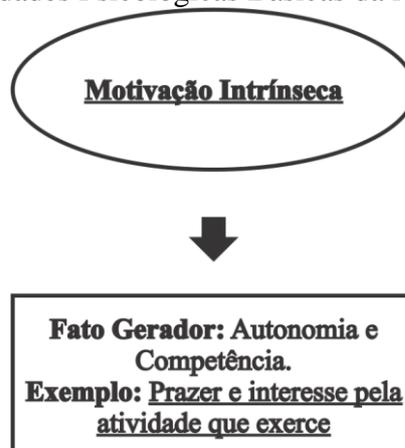
Figura 4 - Necessidade Psicológicas Básicas da Motivação Extrínseca



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Assim como a motivação extrínseca ou controlada desenvolve estas necessidades psicológicas básicas, a motivação intrínseca também precisa de necessidades psicológicas básicas para criar a autonomia e a satisfação com determinada atividade. Como observado na Figura 5 - Necessidades Psicológicas Básicas da Motivação Intrínseca:

Figura 5 - Necessidades Psicológicas Básicas da Motivação Intrínseca



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A discussão das necessidades psicológicas básicas, como já explicado antes, vem do pressuposto de que o indivíduo precisa de necessidades psicológicas básicas para um bom

relacionamento com seu ambiente de trabalho e, assim, desenvolver algum tipo de motivação. Ou seja, permeia sobre o enfoque de que o colaborador precisa se sentir competente e autônomo para manter sua motivação intrínseca, ou motivado de alguma forma, para manter sua motivação extrínseca. Portanto, em seu ambiente de trabalho, precisa haver relações ou inter-relações de característica do trabalho, que desencadeiem o sentimento de competência e de autonomia ou de benefícios controlados pela motivação extrínseca. Essa interação, por sua vez, é denominada necessidades psicológicas básicas.

Conforme frisam Gagné & Deci (2005), quando trabalhadas, essas necessidades psicológicas básicas do colaborador, que prevê a motivação deste no ambiente de trabalho, faz com que haja satisfação do colaborador em desenvolver aquela determinada atividade, mesmo que a motivação seja intrínseca ou extrínseca.

Por exemplo, o estudo desenvolvido por Baumeister & Leary (1995), quando a referida teoria foi discutida em âmbito acadêmico, notou-se a presença de uma necessidade básica psicológica para a motivação intrínseca dos alunos, denominada parentesco.

Este fenômeno acontece quando estudantes desenvolvem atividades escolares com os pais, essas rendem mais e tornam as atividades mais prazerosas. Percebendo que a autonomia e a competência em relação ao relacionamento escolar com o relacionamento familiar, causa um efeito ainda maior na motivação dos alunos.

Diante desse relato, na presente dissertação, definido como uma possível necessidade psicológica, que pode vir a motivar ou aumentar a motivação, foi utilizado o Princípio da Controlabilidade como variável moderadora, o qual será estudado mais a frente, e influirá na relação entre RPI e a PDI e RPI e Autodeterminação.

Ainda, o contexto social ligado com as necessidades psicológicas básicas, podem fazer com que seja possível uma internalização da motivação intrínseca na extrínseca, pois buscam meios e formas para motivar e proporcionar maior prazer nas atividades.

2.2 Remuneração por incentivos

Como já vem sendo destacado, no novo milênio as organizações precisam voltar-se a questões humanizadas, pois estas diferenciarão uma das outras no mundo competitivo. A junção de remunerações por incentivos, juntamente com as práticas gerenciais para potencializar o desempenho, podem fazer com que seus colaboradores sintam-se motivados e percebam que a organização busca unir seus objetivos com os do colaborador (Jackson, Anderson, Hsiao, Mathis & Fodge, 2003).

Os autores apresentam o conceito de incentivo sobre sua visão, sendo uma forma de pagamento que se destina a alcançar alguma mudança específica no comportamento (desempenho). Ou seja, pode acontecer em períodos nos quais as demandas estão em ascensão.

Ainda, os mesmos autores apresentam uma tabela com formas de RPI, que, segundo eles, referem-se à remuneração total, que pode influenciar uma gama de pagamentos separados, de acordo com regras.

Bennet (1997) considera que os incentivos são como estratégias e benefícios chaves que as empresas se utilizam para apresentar aos colaboradores um reflexo do seu comprometimento em atingir as metas e objetivos. Ou seja, ao desempenhar suas atividades em prol dos objetivos organizacionais, os colaboradores também atingem os seus com incentivos financeiros ou não financeiros, conforme estipulado pela empresa.

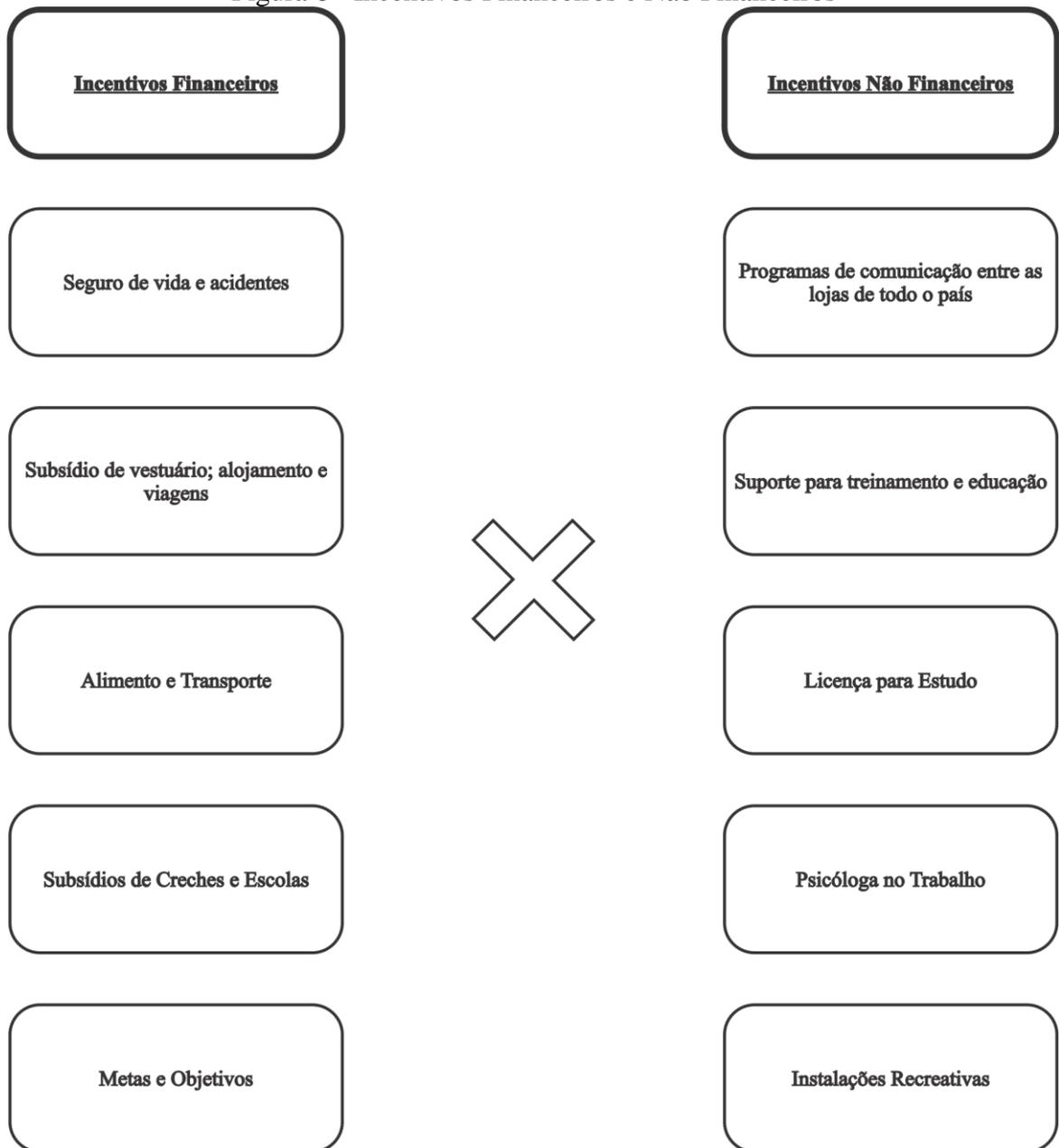
Os incentivos monetários e não monetários, segundo Osa (2014), são ferramentas que impactam no desempenho dos funcionários e na sua motivação, mas, por si só, não é suficiente para motivar, depende de outras práticas gerenciais, nas quais, em conjunto, conseguirão motivar e valorizar os colaboradores.

A partir disso, fica notável a complexidade que há quando se faz uso de incentivos para a maximização do desempenho de colaboradores, pois, segundo Murphy (1985), Adams (2003), indivíduos têm preferências específicas, ou seja, o colaborador 1 pode depender mais de incentivos com transporte ou convênio médico. Já o colaborador 2 entende que benefícios de flexibilidade de horários ou plano para estudar e especializar-se sejam mais relevantes, mas aquele que mais reflete as necessidades e as preferências dos colaboradores são os incentivos financeiros

Mas, ainda assim assume-se uma dialética no sentido de descobrir quais incentivos deve-se utilizar no processo de práticas organizacionais que motivem os empregados a caminharem junto com a organização. Tendo em vista essa discussão, Almeida, Lazim & Samad (2015) apontam que o gestor deve conhecer as necessidades da maioria dos empregados, dos diversos setores. Dessa forma, consegue-se mesclar os dois tipos de incentivos, conforme a necessidade de cada colaborador, procurando sempre agradar a maioria, e, desta forma, maximizando o desempenho e a motivação.

Os tipos de incentivos financeiros e não financeiros defendidos por Adams (2003) são observados na Figura 6 - Incentivos Financeiros e Não Financeiros.

Figura 6 - Incentivos Financeiros e Não Financeiros



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os incentivos apresentados têm a função de proporcionar o prazer e o bem-estar dos colaboradores. Como é o caso do seguro de vida e acidentes, voltado a empregados que se expõem a riscos, como trabalho com máquinas, carregamentos matérias, ou na área operacional em geral, bem como subsídios para vestuários, o qual pode ser caracterizado por uniformes e equipamentos de segurança. Já no que tange a viagens e alojamentos, para aqueles que fazem cursos nos quais precisam sair da região, ou são trazidos de outras regiões, para trabalhar na empresa.

Subsídios com alimentação, plano de saúde, auxílio escola, auxílio graduação e pós-graduação e transportes são os tipos de incentivos financeiros comumente utilizados pelas organizações. Trata-se de vales para serem usufruídos com alimentos e passes caso faça uso de transporte público. Ainda, os subsídios de creches e escolas são convênios que podem ser firmados entre empresa e instituições para que haja um benefício significativo aos colaboradores que necessitam desses serviços.

Há, ainda, a remuneração variável que também é um tipo de incentivos financeiros, mas que advém normalmente de metas e objetivo, esse tipo de remuneração financeira será abordado mais a frente nessa seção.

Os incentivos não financeiros geralmente são caracterizados por benefícios que não envolvem diretamente a ligação com valores monetários, mas sim com o prazer em desenvolver algumas outras atividades, que também impactam em seu bem estar.

As horas flexíveis de trabalho geralmente são em prol do capital intelectual, como cursos e especializações, fatores que não enriquecem apenas o colaborador, mas também a empresa.

Os incentivos de suporte à educação e treinamento, segundo Oliveira, Pilati & Borges-Andrade (1999), são uns dos incentivos que mais desenvolvem o prazer e o bem-estar do colaborador com perfil de inovador, que, na maioria das vezes, trabalha em organizações de software, inteligência artificial e outras desse ramo. Estes incentivos estão diretamente ligados com a preocupação da empresa em capacitar seus empregados.

As questões relacionadas a psicólogos e a espaço para recreação estão ligadas diretamente à valorização do colaborador, como aponta Tamayo & Paschoal (2003), destacando que trazem sentimentos de bem-estar e de preocupação com a saúde e o bem-estar do empregado. Sentimento este que aumenta a valorização e, com isso, o desempenho eficiente.

2.2.1 Remuneração Estratégica de Gestores e Funcionários

As comunidades científicas e profissionais defendem as políticas de remuneração variável, acreditando que tal método vise a horizontes temporais maiores, alcançando os objetivos da organização e não somente dos próprios gestores e colaboradores (Beuren, da Silva & Mazzioni, 2014).

Acredita-se que os colaboradores ou gestores, ao estarem cientes de um programa de remuneração, vão estar motivados e com seus objetivos alinhados com os da organização.

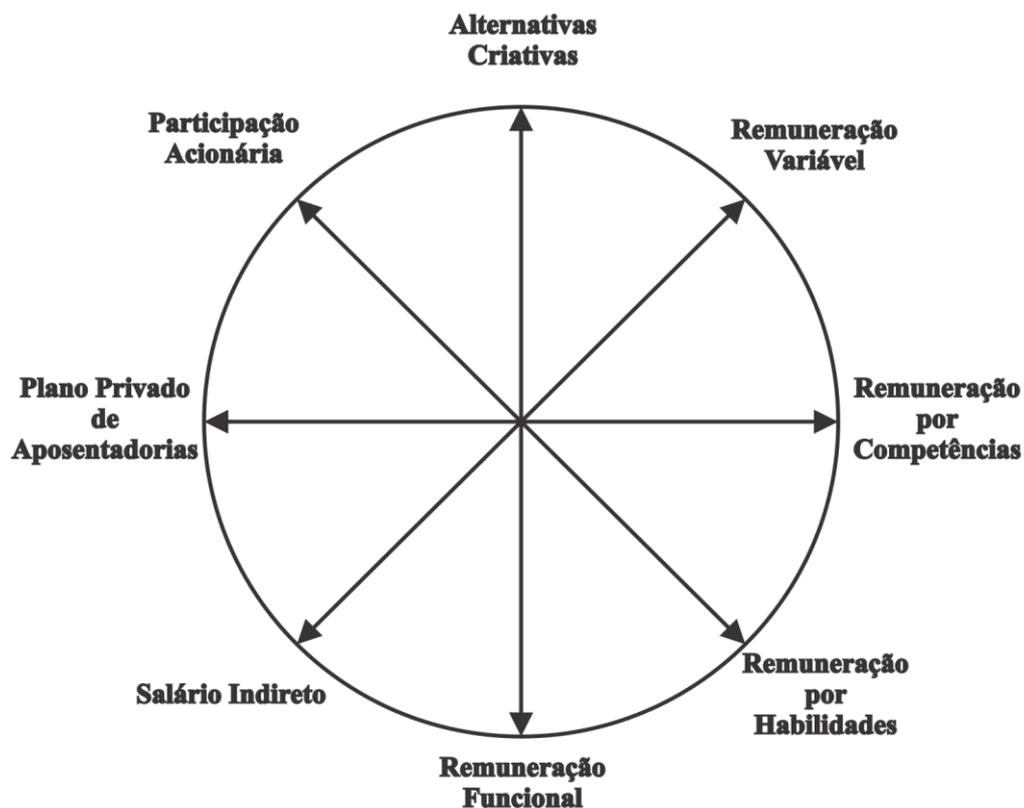
Beneficiando, dessa forma, a si mesmo e a organização como um todo. Entende-se que esta prática é aliada das empresas em busca de vantagem competitiva e otimização de desempenho individual e organizacional.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) explicam a remuneração por variável como sendo a combinação equilibrada de diversas formas de remuneração, harmonizando interesses e atuando como alavanca de resultados.

Gheno e Berlitz (2011) asseveram que a remuneração variável vem sendo utilizada como diferencial competitivo entre as organizações. Faia, da Rosa, Silva e Pires (2012) relatam também que as constantes transformações enfrentadas pelas organizações em razão do ambiente externo, cada vez mais aumentam os desafios da produtividade e de desempenho, atribuindo à gerência e aos colaboradores de níveis tático e operacionais mais importância no contexto organizacional.

Portanto, de forma geral, a remuneração é dividida em tradicional e estratégica, sendo que a remuneração estratégica pode ser classificada em oito grandes grupos, conforme Figura 7 – Remuneração Estratégica.

Figura 7 - Remuneração Estratégica



Iniciando, conforme a Figura 6, pela Remuneração Funcional, que é determinada pelo mercado, compreendendo as características próprias do sistema tradicional de remuneração (Xavier, Silva & Nakahara, 1999), sendo que esse tipo de remuneração valoriza o papel desempenhado pelo colaborador na empresa (Wood Jr. & Picarelli, 2004).

A remuneração funcional pode ser caracterizada pelo Plano de Cargos e Salários (PCS). E, ainda, há autores que revelam que este tipo de remuneração já se tornou obsoleto, pois não influencia de maneira eficiente o desempenho dos colaboradores (Resende, 2002).

Já a Remuneração por Habilidades refere-se à remuneração para os profissionais pelos conhecimentos e habilidades exigidas pela sua função ou que melhoram seu desempenho. Hipólito (2001) ressalta que é uma forma de reconhecer os indivíduos pelas suas habilidades, estimulando, assim, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Outra forma de remuneração por estratégia é a de Competência, a qual se assemelha à Remuneração por Habilidades, porém, só é remunerado dessa forma aqueles com cargos de liderança, responsabilidade ou cargos administrativos (Marras, 2002).

Também há a Remuneração Variável, uma das mais utilizadas pelas empresas que usufruem de metas e objetivos, e faz uso do resultado como indicador para remunerar os colaboradores. Tal ferramenta potencializa o comprometimento dos empregados na busca pelos resultados (Xavier et al., 1999; Dellagnelo & Dellagnelo 2007).

Incentivos de Longo Prazo é mais um tipo de remuneração estratégica que envolve participação nos lucros, bônus executivos e também comissões (Espíndola & da Cruz, 2014).

Participação nos Lucros é um programa pelo qual a empresa distribui anualmente certa proporção de seus lucros (Marras, 2002). Outra forma de Remuneração é a Remuneração por Resultado, na qual o colaborador é remunerado por meio do alcance dos resultados esperados pela empresa, pela equipe ou pelo indivíduo (Chiavenato, 2009).

Ainda, há os Salários Indiretos, que variam conforme o nível hierárquico do colaborador, ou seja, benefícios disponíveis na organização que são concedidos aos colaboradores, a fim de fornecer melhor qualidade de vida aos seus colaboradores (Wood Jr. & Picarelli, 1999).

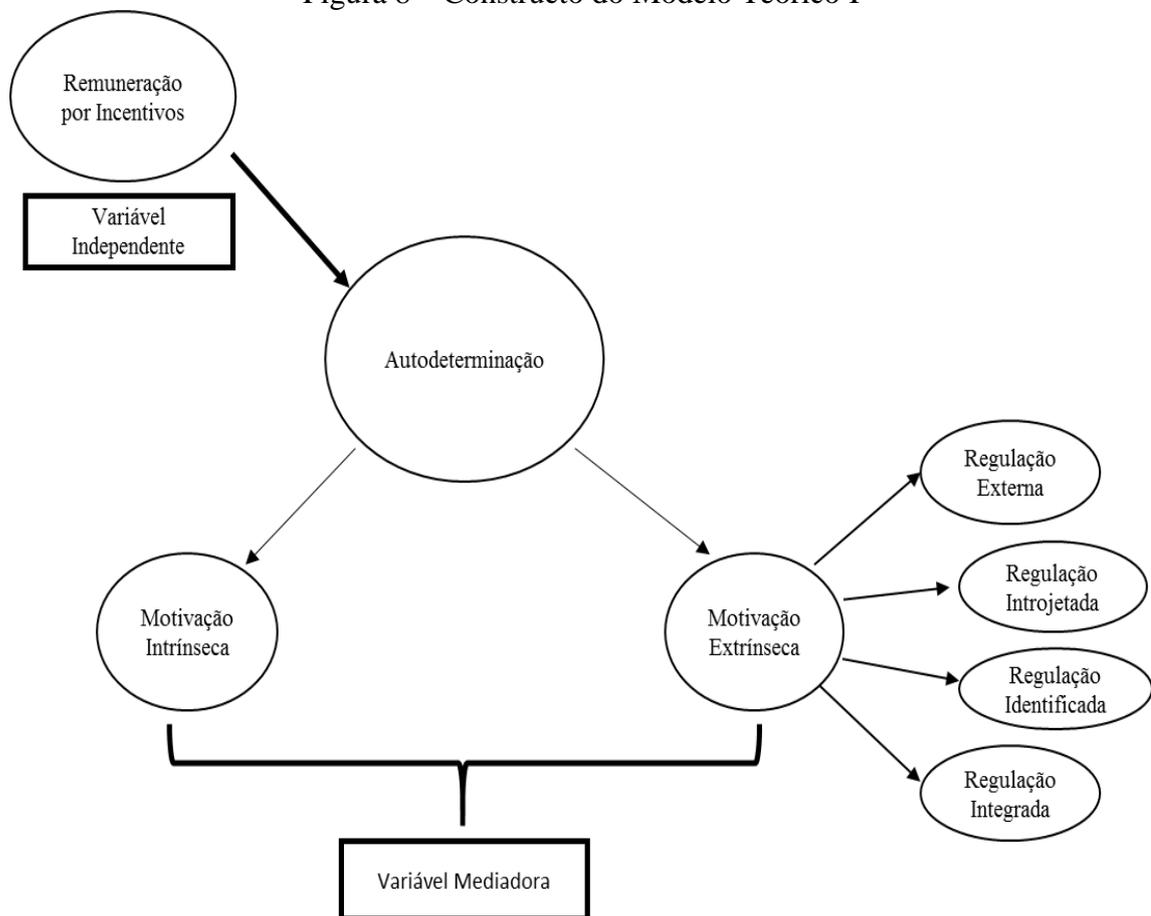
Nesse sentido, também há a remuneração por Fundo de Pensão, este programa tem por objetivo contribuir com a vida econômica prolongada do colaborador, e também para a segurança da sua vida pessoal (Wood Jr. & Picarelli, 1999).

Por fim, as Alternativas Criativas, ferramenta de remuneração, criadas para impulsionar a busca por inovação (Espíndola & da Cruz, 2014).

Portanto, há diversas formas de remunerar o colaborador de forma estratégica. Nesta pesquisa utilizou-se a RPI, por meio de metas e objetivos que a empresa Atena utiliza para remunerar seus funcionários, este que são o nível tático e operacional, e desempenham tais metas e objetivos de forma individual e em equipe.

A RPI será a variável independente no modelo teórico dessa organização, uma vez que, a partir dela, buscará saber se há influência da sua utilização na PDI e qual tipo de motivação é desencadeada nos colaboradores, conforme sugere Figura 8 – Constructo do Modelo Teórico I

Figura 8 – Constructo do Modelo Teórico I



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na Figura 8, a variável independente, caracterizada pela RPI, irá se ligar com a variável mediadora, que, no caso, é a Autodeterminação, especificadamente, suas dimensões: Motivação Intrínseca e as subdimensões da Motivação Extrínseca.

Nesse contexto, a Autodeterminação está presente no modelo, sobre o pressuposto de que, com a interferência dela, o Desempenho Individual tende a se potencializar.

Nesta próxima seção, apresentou-se a abordagem sobre o desempenho individual, e, no final, a Figura 10 – Constructos do Modelo Teórico III demonstrou como esta variável irá se relacionar no modelo. Até o final do capítulo o modelo estará montado, a fim de melhorar a compreensão sobre as relações e suas funções no modelo teórico desta dissertação.

2.3 Desempenho individual

Esta seção apresenta três abordagens sobre o Desempenho Individual:

1. Conceito de Desempenho Individual;
2. Elementos Relacionados ao Desempenho Individual;
3. Influências do Desempenho Individual em Nível Organizacional.

O contexto sobre o tema de Desempenho Individual se deu sobre a perspectiva sociocognitiva, a qual remete que o indivíduo desenvolve suas ações com a intenção de algum tipo de resultado. Essa perspectiva vai de encontro com a ideia da Teoria de Base dessa dissertação, a qual explica que cada indivíduo/colaborador, desenvolve suas atividades por motivos internos ou externos a eles.

2.3.1 Conceito de Desempenho Individual

O Desempenho Individual de um colaborador reflete a relação do comportamento que irá impactar num resultado, que pode ser individual ou organizacional, e que é caracterizado como desempenho (Borman, 1992).

Em consonância com o conceito defendido por Borman e Motowidlo (1992), Brandão (2008) apresenta que o colaborador, em seu ambiente de trabalho, planeja suas ações e a desenvolve conforme seus objetivos, podendo modificá-las conforme sua necessidade.

Ainda na visão de DeNisi (2003), o conceito de desempenho é amplo e ocorre por aspectos individuais, de contexto e organizacionais. Sendo assim, os aspectos individuais podem mudar o contexto ou a organização, ou, então, aspectos de contexto e organizações podem mudar o planejamento e o comportamento do indivíduo.

As pesquisas que abordam o tema de desempenho individual, ou desempenho do trabalho individual, buscam, nesse contexto, trabalhar apenas com variáveis individuais, como: Idade, sexo, grau de escolaridade, entre outros, que, conforme explicam Junior e Borges-Andrade (2011), só se refere a limitações ou dificuldade dos colaboradores, e não

fazem um *link* com variáveis de contexto ou organizacionais que podem estar aumentando ou prejudicando o desempenho individual dos colaboradores.

Nesse contexto, faz-se necessário conhecer sobre elementos ou possíveis fatores que possam modificar o desempenho individual dos empregados de uma organização. Com isso, a subseção a seguir possui esse intuito.

2.3.2 Elementos Relacionados ao Desempenho Individual

Após apresentar conceitos de desempenho individual e abordar que o desempenho está linkando com elementos ou fatores individuais/pessoais ou organizacionais, faz-se necessário apresentar elementos ou fatores que influenciam no desempenho individual.

A forma mais comum utilizada atualmente para aumentar, avaliar ou medir o desempenho individual dos colaboradores é por meio de produtividade dentro de um certo período de tempo, vendas e pela quantidade de desperdício de uma indústria, por exemplo, ou então, por quotas, que são as metas e objetivos. Estas podem ser individuais, por equipe ou organizacionais (Smith, Organ & Near, 1983).

Nesse sentido, avaliar o desempenho individual dos colaboradores somente pelo seu desempenho em alcançar as metas e objetivos pode não captar por inteiro o desempenho individual dos colaboradores, pois é preciso avaliá-los em conjunto com o contexto, ou seja, aplicando uma variável de RPI, por exemplo.

Explicando essa ideia, vamos voltar ao conceito de que o colaborador desenvolve alguma atividade, pois sabe que seu comportamento vai resultar em algo que seja de seu objetivo ou objetivo da organização.

Sendo assim, o desempenho do colaborador irá auferir quando houver a ligação entre variáveis individuais e de contexto organizacional. Sendo individual: Suas motivações, seus objetivos e necessidades. E de contexto: aprendizado, remuneração variável, bonus em geral, entre outros.

O estudo desenvolvido por Junior e Borges-Andrade (2011) buscou testar previsões de desempenho individual a partir de variáveis individuais e de contexto. As variáveis investigadas foram: “idade, gênero, cargo, grau de escolaridade, tempo de serviço e percepção de suporte à aprendizagem, medidas no nível individual e de contexto, e satisfação no trabalho, de nível individual”.

Os resultados demonstraram que o desempenho individual advém de variáveis individuais e de contextuais, separadamente ou em interação.

Com isso, a presente dissertação também busca analisar um modelo teórico, o qual explica se as variáveis contextuais e individuais interligadas podem potencializar o Desempenho Individual.

Portanto, a fim de findar a discussão entre desempenho individual, é necessário voltar o olhar à organização, ou seja, aquela que precisa obter desempenho individual para, assim, possuir o desempenho organizacional, a eficiência e a vantagem competitiva. Para tanto, a subseção a seguir tem o intuito de demonstrar as consequências do desempenho individual em nível organizacional.

2.3.3 Influências do Desempenho Individual em Nível Organizacional

Como vimos anteriormente, o desempenho individual está atrelado numa linha tênue com o contexto organizacional, da mesma forma, se há o desempenho individual também haverá o desempenho organizacional.

Prahalad & Hamel (1990) afirmam que as competências humanas e as competências organizacionais se complementam, portanto, se não houver nem competências humanas, não haverá, por consequência, competências organizacionais.

Devido a isso, faz-se relevante que as organizações tracem metas de desempenho organizacionais e utilizem fatores/competências que influenciem o desempenho individual. Cabe à organização conhecer o perfil de seus colaboradores e desenvolver elementos que motivem o comportamento do colaborador em prol da organização.

Porém, identificar as partes que faltam para alcançar um bom desempenho individual dos colaboradores ou um bom desempenho organizacional é um desafio aos gestores, pois eles precisarão lidar com aspectos motivacionais de colaboradores e de objetivo e estratégias da organização.

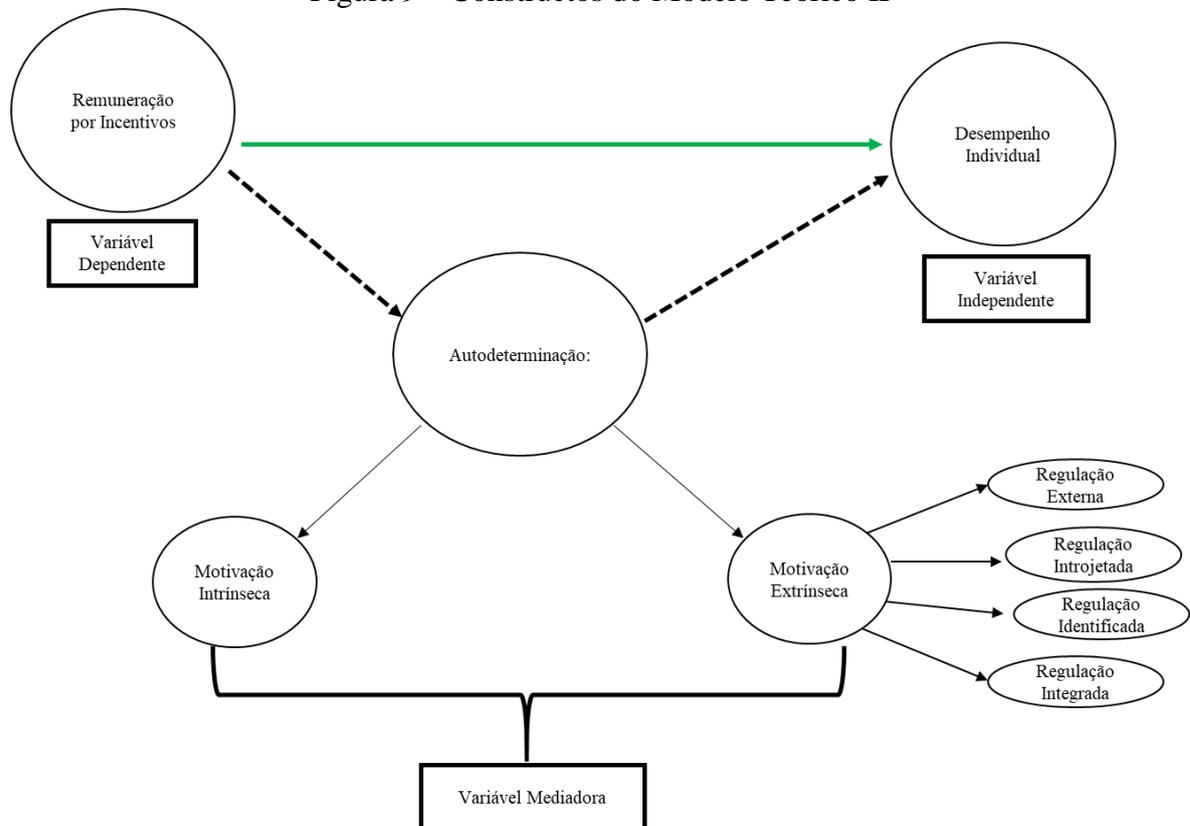
Com isso, os autores Brandão & Guimarães (2001) frisam que, ao invés de buscar práticas e estratégias independentes para desempenho individual e desempenho organizacional, o ideal seria criar uma gestão de desempenho que englobe os desempenhos individuais e os desempenhos organizacionais, podendo, assim, trabalhá-los de forma interligada. Dessa forma, traz melhores resultados e conhecimento das lacunas que faltam para almejar o desempenho que a organização objetiva.

Para tanto, o desempenho individual foi utilizado nesta dissertação como variável dependente, ou seja, testou se o Desempenho Individual dos colaboradores está dependendo da utilização do Sistema de RPI.

Além disso, testou-se, também, se o desempenho individual se potencializa quando há o conhecimento da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) dos colaboradores. Isto é, pode ser que haja influência direta da RPI no desempenho individual do colaborador, que é demonstrado na Figura 08, pela flexa verde, mas acredita-se que, quando há o Sistema de RPI, ele gera tipos de motivação, que são explicados pela Autodeterminação, que, nesse caso, podem influenciar em um nível maior o Desempenho dos Colaboradores.

A Figura 9 – Constructos do Modelo Teórico II demonstrou como se dá a relações entre as variáveis.

Figura 9 – Constructos do Modelo Teórico II



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Assim, é possível descobrir qual o tipo de motivação advinda da Autodeterminação que potencializa a relação entre RPI e a PDI, uma vez que a Autodeterminação está entre as relações de RPI e a PDI.

Para tanto, nota-se, por meio da Figura 8, que a flexa pontilhada vai da RPI a Autodeterminação e dali para o desempenho individual com o intuito de potencializar o desempenho individual.

Destaca-se, ainda, que a Autodeterminação não será analisada como um todo, mas separadamente, a fim de descobrir qual dos tipos de motivação que mais potencializam o desempenho.

A partir do esclarecido, passa-se para a última ligação que será feita nas relações do modelo teórico. Trata-se da variável moderadora que, nesta dissertação, é representada pelo Princípio da Controlabilidade, o qual foi abordado na seção seguinte.

2.4 Princípio da controlabilidade

Nesta seção foi abordado o Princípio da Controlabilidade, o qual se trata de uma ferramenta desenvolvida para o controle e a avaliação de desempenho dos gestores. Ou seja, é uma ferramenta de uso gerencial.

Sabendo que a presente dissertação trata dos níveis tático e operacional, e faz uso do Princípio da Controlabilidade para estes dois níveis administrativos, essa seção, além de apresentar os conceitos e a aplicabilidade da Controlabilidade, também demonstrará *gaps* (lacunas) que apresentam a relevância da aplicabilidade dessa ferramenta também em níveis hierárquicos inferiores.

Ghosh e Lusch (2000) e Ghosh (2005) explicam que o gestor, ao ser avaliado por seu desempenho, tende a melhorar e a executar sua função de forma mais eficiente. Mas, sabemos que toda a avaliação de desempenho pode trazer vieses negativos para aqueles que estão sendo avaliados, no caso dos gestores, por exemplo: Não reinvestir em algum setor da empresa com receio de seu desempenho sofrer uma queda; aumentar o mix de produtos de sua organização para que seu desempenho em relação ao lucro continue satisfatório, ou até maior; não conseguir alcançar os objetivos ou metas por causalidades políticas, econômicas ou financeiras do mercado, entre outros, e desmotivar-se.

Estes vieses negativos que advêm, algumas vezes, da avaliação de desempenho, acarretam problemas financeiros, de desempenho e de valor de mercado à organização. Isso ocorre pelo fato de que o gestor vai estar primeiro buscando atingir seus objetivos pessoais/profissionais, antes do que o da organização.

Nesse contexto, o Princípio da Controlabilidade nasceu com o intuito de avaliar os gestores somente sobre o que lhes é controlável. Portanto, a aplicabilidade da controlabilidade funciona da seguinte maneira: O gestor só é avaliado sobre aquilo que lhe é controlável. E os objetivos dos gestores precisam amparar-se desse princípio, para que haja realmente a

institucionalização do Princípio da Controlabilidade na avaliação de desempenho (Merchant, 1989; Schiehl & Landry, 2014).

Ainda sobre os pontos positivos da aplicação do princípio da controlabilidade, Beuren, Roth e Anzilago (2017) asseveram sobre a motivação dos gestores ao serem avaliados com a aplicação do Princípio da Controlabilidade, já que este reflete sentimento de justiça do colaborador sobre a empresa.

Além do mais, proporciona que o papel da avaliação de desempenho seja cumprido de forma íntegra, pois este tem a função de relatar o que o gestor fez, quais atitudes tomou, qual a produtividade alcançada, entre outros. E caso essa avaliação seja influenciada por fatores ou acontecimentos não controlados a ele, tal avaliação estará portando informações inadequadas.

Assim, entendendo a função do Princípio da Controlabilidade, adentramos em como este pode ser aplicado a colaboradores, de níveis menores de hierarquia, como, por exemplo, o tático e operacional.

Estes colaboradores, em algumas organizações, também possuem metas e objetivos, pelas quais são avaliados, a fim de, como acontece com os gestores, também serem remunerados ou bonificados. No caso dos colaboradores da empresa Atena, que esta dissertação está estudando, são avaliados por metas e objetivos, individuais, em equipes e organizacionais.

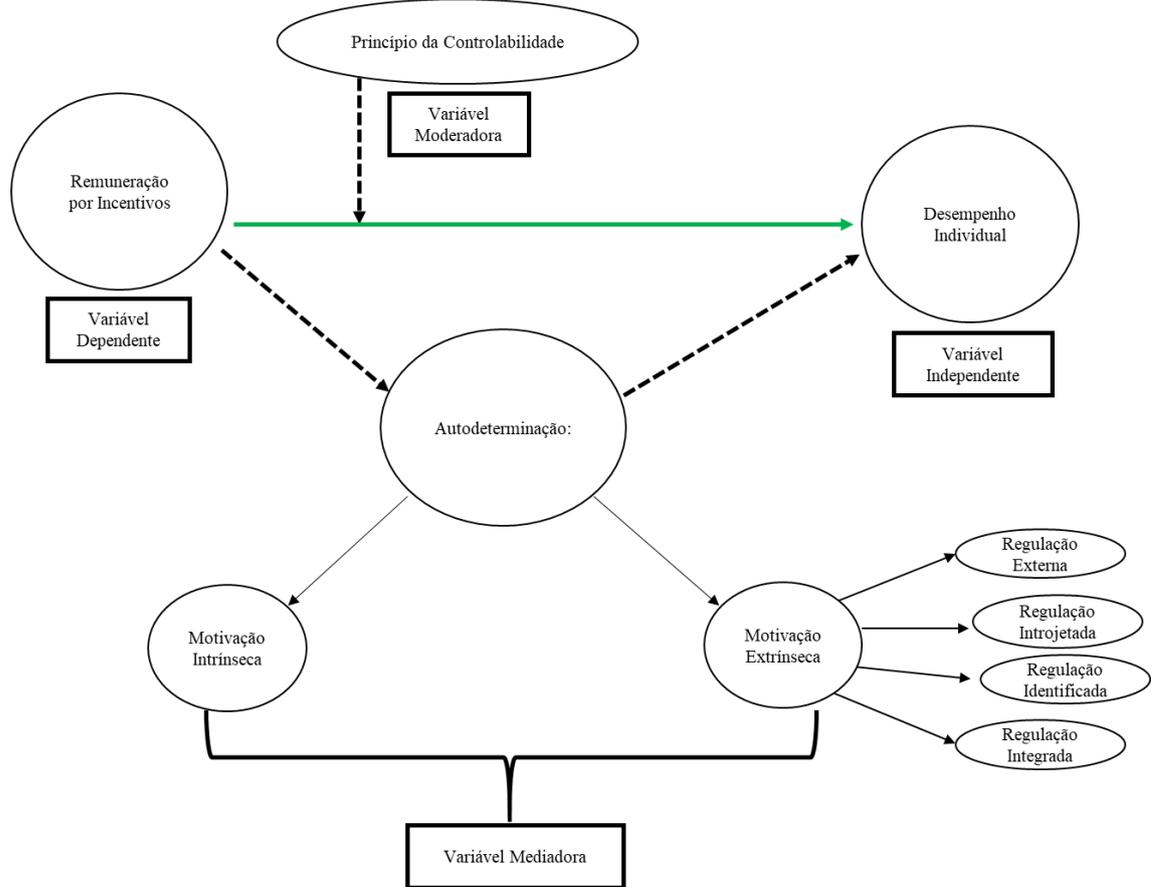
Com isso, pouco se diferem de gestores, pois suas responsabilidades afetam a si, a equipe e a organização. Para tanto, a aplicação do Princípio da Controlabilidade, nessa situação, poderia minimizar desmotivações, stress, pressões e o sentimento de justiça poderia ser maximizado.

Assim, se o colaborador não conseguiu vender sua quota referente às suas metas durante duas semanas, pois a região onde ele trabalha foi afetada por um fenômeno ambiental e acabou ficando sem luz, ele, por mais que se esforce, não consegue cumprir com suas metas, e, dessa forma, acaba desencadeando sentimento de injustiça, desmotivação, insatisfação com a organização, que vão acabar implicando seu desempenho.

Assim, como o exemplo citado, também há diversas outras possibilidades que podem prejudicar as vendas, as tomadas de decisões, atrasar investimentos, produtividades, entregas, entre outros. Portanto, faz-se necessário um olhar mais sensível a estes colaboradores também.

Para tanto, nesta dissertação, o Princípio da Controlabilidade foi caracterizado como a variável moderadora das relações: RPI e a PDI. Conforme Figura 10 – Constructos do Modelo Teórico III.

Figura 10 – Constructo do Modelo Teórico III



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dessa forma, a variável moderadora (Princípio da Controlabilidade) possui a função de influir sobre a ligação direta de Remuneração por Incentivo e a PDI, demonstrada na Figura 9 pela flecha verde. Propondo que o efeito deste Princípio desencadeie a PDI com mais força do que sem ele, pois os colaboradores sentem-se valorizados e visualizam uma postura justa advinda da entidade.

Findam-se, nessa seção, as abordagens sobre as variáveis que compõem o modelo teórico. E visando concluir esse capítulo, a próxima seção apresenta os estudos anteriores que fazem uso da Teoria da Autodeterminação, tanto no âmbito nacional como internacional.

2.5 Estudos anteriores

Esta seção foi dividida em dois segmentos, sendo que um versa sobre a realização de estudos anteriores em âmbito nacional sobre a teoria da Autodeterminação e o outro sobre estudos e pesquisas publicadas em outros países, também sobre a referida teoria.

2.5.1 Pesquisas Similares Nacionais

No Brasil, os estudos que discutem a teoria da Autodeterminação estão voltados na sua maioria para o ambiente acadêmico e o da saúde. Os estudos que abrangem as ciências contábeis estão voltados, em sua maioria, para a área acadêmica.

Como é o caso do estudo realizado por Boruchovitch (2008), o qual aborda as Teorias Sociocognitivas para identificar quais são os tipos de motivação que o aluno utiliza para estudar. Nesse caso, houve a aplicação de questionários para 225 discentes, com análise de dados pelas variáveis demográficas. Os resultados demonstraram que a motivação encontrada para estudar é predominantemente a extrínseca. Apenas houve a carência de apresentar qual a dimensão extrínseca que mais apareceu nos resultados, para que as IES pudessem tomar decisões no estilo de aprendizagem de forma mais segura.

O estudo realizado por Oliveira, Theóphilo, Batista e Soares (2010) apresentam o objetivo de identificar o nível da motivação acadêmica dos alunos. No procedimento, utilizou-se *survey*, com variáveis de 7 tipos de motivação (Intrínseca: Saber e Prazer; Extrínseca: Externa; Introjetada; Identificada; Desmotivação: por estímulos). Os resultados demonstraram que há uma desmotivação em alunos veteranos e um índice alto de motivação para saber conforme os anos vão passando e os alunos vão identificando os aprendizados com a prática. Assim, o resultado mais importante em relação à instituição é que o nível mais baixo de motivação por prazer é com a instituição de ensino. Então, a partir desses resultados, a IES poderá recorrer a novas práticas e buscar impulsionar a motivação de seus alunos.

Leal et al. (2013) tiveram o objetivo de avaliar a motivação dos estudantes de contabilidade de uma universidade pública. A metodologia utilizada foi quantitativa, com aplicação de questionários para 259 alunos. Os resultados demonstraram que a maioria dos alunos são motivados extrinsecamente, preocupados em frequentar as aulas apenas para obter a frequência; apenas para adquirir o diploma ou por preocupações futuras. Os resultados foram relevantes porque demonstram o quanto os alunos encontram-se desmotivados, e destacaram a importância de trabalhar fatores que podem gerar uma motivação interna ou de alguma forma interna, assim internalizando a motivação intrínseca no sentimento motivacional extrínseco dos discentes.

Lopes et al. (2015) pesquisaram a existência significativa dos níveis de motivações entre os alunos do curso de Ciências Contábeis de uma instituição pública e de uma privada, fazendo o uso de levantamento de dados com 412 discentes. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, de análise fatorial e teste de médias. Os resultados demonstraram que, analisados

separadamente gênero, estágio de curso e idade, as mulheres demonstram-se com maior motivação extrínseca introjetada e intrínseca para realização das atividades do que os homens. Os alunos iniciantes apresentaram menor índice de desmotivação do que os alunos que estão em fase final. A realização do estudo contribuiu diretamente para o processo de ensino/aprendizagem das organizações estudadas.

Borges e Miranda (2017) procuraram analisar o desempenho acadêmico e os tipos de motivações predominantes. Nesse caso, novamente utilizou-se da metodologia quantitativa, a partir de levantamento com questionários aplicados a 316 estudantes; Em relação às análises foram utilizadas a fatorial exploratória e a regressão linear múltipla. As contribuições por meio das análises apresentaram a motivação intrínseca e o desempenho acadêmico significativamente relacionado aos rendimentos acadêmicos. Já a motivação extrínseca introjetada influencia negativamente no desempenho acadêmico.

Os estudos relatados acima trouxeram contribuições tanto para os alunos, professores e instituições quanto para a sociedade. Apresentando relações que estão ligadas com os tipos de motivações, resultados que devem ser discutidos a fim de impulsionar uma melhor motivação dos discentes.

Quanto à metodologia abordada nos estudos, todas foram de cunho quantitativo, ficando uma lacuna de pesquisa qualitativa, na qual o pesquisador consegue trazer resultados mais profundos, identificando detalhes que não são possíveis de relatar na pesquisa quantitativa.

Vale salientar novamente que não houve, no Brasil, nenhum estudo da Teoria da Autodeterminação em estudos organizacionais. Lacuna que começará a ser preenchida com a presente dissertação, a partir dos resultados que serão discutidos e surgindo novos caminhos a serem trilhados, em busca de melhorar processos e o desempenho das organizações, utilizando tanto a motivação como outros aspectos, que possam vir a motivar e a potencializar mais o desempenho dos colaboradores, como o sistema de RPI e o Princípio da Controlabilidade para controlar e avaliar suas metas e objetivos.

Na próxima subseção desse tópico serão apresentados os estudos internacionais, onde podem ser visualizados estudos organizacionais em conjunto com a SDT.

2.5.2 Pesquisas Similares Internacionais

Os estudos internacionais encontrados foram os que serviram de subsídio para a construção da presente dissertação, esses trabalham a teoria da Autodeterminação nas

organizações, utilizando diversos fatores para explicar a motivação dos colaboradores. Sendo que a principal justificativa consiste em dar suporte à tomada de decisões, visando ao desempenho do colaborador e ao seu bem-estar.

Será iniciada esta subseção com o estudo realizado por Deckop e Cirka (2000), os quais abordam aspectos que podem influenciar os tipos de motivação. A metodologia aplicada foi de abordagem quantitativa; nos resultados encontraram que a introdução de programas de mérito em uma organização sem fins lucrativos minimizou o sentimento de autonomia, e, conseqüentemente, de motivação intrínseca, demonstrando que recompensas podem diminuir a motivação intrínseca em ambientes de trabalho.

Outros dois estudos foram de Deci et al. (2001) e Baard et al. (2004), que trouxeram uma reflexão de que o gestor que conhece os objetivos de seus colaboradores consegue repassar comunicados importantes de forma não controlada, isso é, incentivando a criatividade e a autonomia de seus colaboradores. As contribuições para a empresa estudada foi que, logo após os resultados, os seus gestores participaram de cursos que deram condições para que pudessem impulsionar a solidariedade em seu estilo de trabalho.

E, por fim, o estudo de Bono & Juiz (2003), os quais inferiram que subordinados de líderes que possuem um estilo mais visionário e motivador apresentaram aspectos de adotar metas autônomas, ou seja, buscavam desempenhar eficazmente seus serviços.

Os estudos internacionais, por sua vez, versam sobre as organizações. Estes também fizeram uso de abordagem quantitativa, porém, as análises duram de 3 a 6 meses no ambiente das organizações americanas. Vale ressaltar que as pesquisas com colaboradores utilizam de fatores como chefia e perfil de líderes, ficando a lacuna de pesquisa com um modelo teórico que identifique os principais tipos de motivação que são desencadeados em colaboradores que detêm metas e objetivos, tanto individuais como em equipe e organizacional. Além de possuir um olhar de motivação e justiça na avaliação de desempenho dos colaboradores, com a aplicação do Princípio da Controlabilidade, que é a visão que a presente dissertação carrega.

2.6 Hipóteses e Pressupostos da Pesquisa

Hipóteses de pesquisa são previsões feitas pelo pesquisador sobre as relações que são esperadas entre as variáveis da pesquisa (Creswell, 2010).

Por tratar-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, nesta seção são apresentadas doze hipóteses e doze preposições que norteiam a pesquisa e que foram testadas por meio de procedimentos estatísticas e estudo de caso. Ressalta-se que cada

hipótese relaciona-se com as variáveis do estudo: Autodeterminação; RPI; PDI e Princípio da Controlabilidade.

Inicialmente, serão apresentadas as hipóteses e os embasamentos para a sua construção, seguido do libby boxes e do modelo teórico dessa dissertação. A fim de concluir essa seção, serão, então, apresentadas as preposições da pesquisa de cunho qualitativo.

As hipóteses estão relacionadas à influência da Autodeterminação mediando a relação de RPI e a PDI e moderada pelo Princípio da Controlabilidade.

Buscou-se refletir sobre o cenário dos tipos de motivação que potencializam a relação da RPI e a PDI dos colaboradores dos níveis tático e operacional. E, ainda, analisar a percepção destes colaboradores no que versa a forma como são avaliados a fim de receberem os incentivos por metas e objetivos, sendo empregado o Princípio da Controlabilidade. Sendo assim, esta seção é vinculada à primeira parte do problema, de cunho quantitativo.

As hipóteses serão testadas a partir da aplicação de modelagem de equações estruturais que, de acordo com Collares, Grec & Machado (2012), referem-se a uma série de técnicas utilizadas para apresentar as possíveis ligações entre as variáveis qualitativas.

Proporcionando justificativa para analisar a influência da Autodeterminação na relação entre RPI e a PDI, com o pressuposto de que os colaboradores, quando remunerados por incentivos, tendem a desencadear, em seu íterim, algum tipo de motivação extrínseca e, ainda, pode haver colaboradores que são motivados intrinsecamente, ou seja, de forma autônoma, sem a necessidade de fatores externos.

Com isso, os autores Caplan (1969), Ryan e Connell (1989), Sampaio (2004), Gagné e Deci (2005), Odélius e dos Santos (2007), Odélius e dos Santos (2008), Oyadomari et al. (2009), Junior e Borges-Andrades (2011), Assis (2012), Tannuri et al. (2013) versam sobre a RPI como um efeito desencadeador de desempenho individual ou organizacional, dos chefes executivos, bancários, gerentes, presidentes de conselhos administrativos, entre outros. Visto que, a partir das suas ações com maior nível de desempenho, podem, ou não, receber a RPI.

Acerca de tais estudos, percebe-se que há influência das remunerações por incentivos no desencadeamento positivo de desempenho, tanto individual como organizacional. E este fenômeno acontece quando existem métodos e práticas advindas dos superiores ou das instituições, os quais são: Esclarecimentos e ajustes de metas e objetivos; desenvolvimento e capacitação; estratégias e políticas claras de como se dará o processo de RPI; como a avaliação de desempenho é vista pelos colaboradores; qual a aceitação dos colaboradores ao serem avaliados; acompanhamento dos processos; entre outros.

Os estudos citados, que serão explanados e discutidos mais a frente, também esboçaram problemática em seus achados. Onde os colaboradores, bancários, chefes executivos, presidentes de conselhos, entre outros abordados nas pesquisas, não obtiveram resultados satisfatórios ao utilizarem o sistema de remuneração como ferramenta para melhorar o desempenho do indivíduo ou da organização.

Conforme os autores, este fato ocorre devido: à falta de planejamento e estratégias em relação à prática da utilização da ferramenta de RPI; a gestores negligentes a acontecimentos que possam afetar o alcance de metas e objetivos; à falta de aplicação dos conhecimentos sobre a RPI; a escassos procedimentos de melhorias na forma de avaliação da RPI; a falhos sistemas de controles; a incongruências de metas e objetivos, entre outros.

Tais fenômenos, na maioria das vezes, resultam em colaboradores desmotivados e que acabam desempenhando menos do que o esperado (Brasil, 2002).

A partir destes resultados, embasa-se a segunda parte do modelo teórico dessa dissertação, a qual utiliza o Princípio da Controlabilidade com efeito **moderador** da relação entre RPI e Desempenho.

Portanto, as relações entre RPI e Desempenho, tanto individual como organizacional, foram testadas nos trabalhos dos autores Odélius & dos Santos (2007), os quais trouxeram, em sua investigação, aspectos que influenciam o processo de avaliação de desempenho. Os achados foram referentes a níveis organizacionais, gerenciais e individuais, e demonstraram que os fatores mais impactantes do processo de avaliação de desempenho foram: a) Atuação dos Gestores: aspectos de cultura e ligados ao treinamento dos gestores, além disso, as percepções sobre a avaliação diferem conforme o cargo, a idade e a cultura de determinada região.

Percebeu-se, também na pesquisa realizada por Odélius & dos Santos (2007), que os colaboradores que estão há mais tempo na organização, ou em níveis hierárquicos maiores, visualizam a avaliação de desempenho com viés negativo. Já os colaboradores de níveis médio e superior incompleto avaliam todo o processo de avaliação de desempenho como positivo.

Tais achados contribuem para o embasamento dessa pesquisa no que se refere a analisar a Autodeterminação como potencializadora da relação entre RPI e a PDI, pressupondo que as organizações que descobrirem quais os tipos de motivação que mais potencializam o desempenho individual de seus colaboradores podem trabalhar estratégias e planejamentos para desencadear tal motivação ao total ou a maioria de seus colaboradores.

Ainda, tratando-se da pesquisa realizada por Odelius & dos Santos (2007), o objeto de estudo voltava-se a colaboradores da administração públicos federal, dos níveis administrativos e gerenciais. Já esta dissertação estuda os níveis tático e operacional, onde tais colaboradores não estão expostos a problemáticas como as encontradas no estudo de Odelius & dos Santos (2007), referente à posição hierárquica dentro da organização, resultando em dificuldade em trabalhar com sistema de avaliação de desempenho por meio da RPI, pois já possuem uma remuneração gratificante, estão há um bom tempo na empresa e, com isso, acabam centralizando o poder para si, além de ser um órgão público e não privado.

Trazendo outra visão da importância de se conhecer aspectos que maximizem o desempenho individual dos colaboradores, os autores Junior & Borges-Andrade (2011) analisaram a percepção psicológica individual e o contexto organizacional que possam prever o desempenho individual. Ainda, uniram variáveis de satisfação e aprendizagem, buscando entender quais destas mais desencadeiam o desempenho individual.

Os resultados desta pesquisa mostraram que a relação entre satisfação e o suporte de aprendizado “motiva” os colaboradores a maximizarem a performance individual. Tal achado suscita o seguinte questionamento: “Qual a possibilidade de uma organização que não avalia se seus colaboradores estão motivados ou que não buscam otimizar o desempenho individual com o rol de aspectos que a empresa detém em seu ínterim, a alcançar perpetuidade e a vantagem competitiva?”

O questionamento remete a porquê testar as hipóteses que serão abordadas na sequência. Visto explicitamente que, quando a organização detém um sistema ou uma ferramenta com o objetivo de desencadear a PDI de seus colaboradores, é necessário, para que haja a sua eficiência, que os gestores analisem quais aspectos estão agregando na atuação de seus colaboradores periodicamente, além de se utilizar de métodos de avaliação que sejam congruentes com a organização e com os colaboradores.

A partir desta visão é que se traz a relação entre RPI como potencializadora de desempenho individual, um ponto negativo. Dessa forma, é preciso ir além, buscando entender se os tipos de motivações percebidas nos colaboradores relatam algo sobre a otimização da performance de cada um.

Ainda, utilizar o Princípio da Controlabilidade como fonte de responsabilidade da organização com o colaborador, fator que possivelmente potencialize a relação de Remuneração por Incentivo e Autodeterminação.

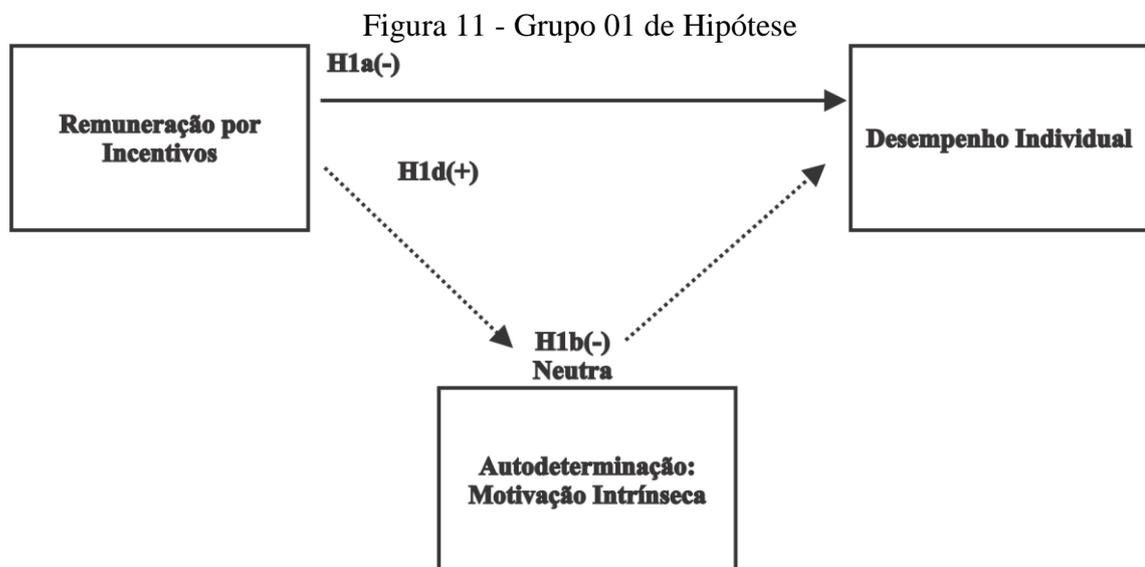
Dessa forma, com base nos resultados gerados pela equação estrutural, torna-se possível identificar se a Autodeterminação, como mediadora, potencializa a relação entre RPI e a PDI, e se o Princípio da Controlabilidade modera estas relações.

Com base nesse contexto, elaborou-se as seguintes hipóteses:

No que tange à Motivação Intrínseca mediando a relação entre RPI e a PDI:

- H_{1a}: A RPI influencia negativamente a PDI.
- H_{1b}: A Motivação Intrínseca do colaborador pela atividade que ele exerce não mediará a relação entre RPI e a PDI.

Na Figura 11 - Grupo 01 de Hipótese visualiza-se as ligações entre as variáveis do primeiro grupo de hipóteses testadas.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As ligações entre o primeiro conjunto de hipóteses têm como variável mediadora a Motivação Intrínseca, a qual possui como pressuposto que os colaboradores com motivação intrínseca sejam motivados de forma autônoma, ou seja, fatores externos a eles não lhes causam motivação.

Nesse caso, a hipótese 1_a corrobora com alguns achados dos estudos de Odélius e dos Santos (2007) e Assis (2012), os quais relatam que o sistema de incentivo, quando não possui um planejamento e uma estratégia de aplicação e mensuração eficiente, resulta em desempenho inverso do esperado ao implementar a ferramenta na organização.

Na mesma perspectiva, as autoras Odélius e dos Santos (2007; 2008) ressaltam, em sua conclusão, que os colaboradores e gestores que estão há mais de 10 anos na empresa já não buscam mais maximizar seus desempenhos só pelo sistema de RPI.

Tais achados só demonstram a importância de medir e conhecer os tipos de motivações e estudar e implantar, de forma planejada, a utilização de um controle de medição de desempenho.

Com base nos estudos citados, e com a percepção da Teoria da Autodeterminação, a qual explica que os colaboradores não são motivados por fatores externos a eles, quando estes já possuem motivação intrínseca, explica-se a hipótese 1_b.

Dessa forma, não haverá uma desmotivação e nem uma motivação superior advinda do sistema de RPI. Ou seja, o colaborador irá continuar motivado, com ou sem o fator externo a ele.

Tratando da relação entre a hipótese 1_c, torna-se positiva a ligação entre RPI e a PDI dos colaboradores quando há uma forma de controle que preza pelo colaborador e os objetivos da empresa, como o Princípio da Controlabilidade.

Vindo de encontro como uma forma de resolução das problemáticas encontradas nos estudos de Odelius e dos Santos (2007) e Assis (2012).

Já a relação com a última hipótese, a qual se refere à positividade da relação entre RPI e Motivação Intrínseca, quando moderada pelo Princípio da Controlabilidade, vem do pressuposto de que as pessoas são motivadas intrinsecamente por talentos, prazeres e outros aspectos autônomos a elas. E que, quando se trabalha estes aspectos, motiva-se intrinsecamente ainda mais estas pessoas, conforme explica Boruchovitch (2008) e Deci e Ryan (2012).

Apresentadas as relações do primeiro grupo de hipóteses, passa-se a outra visão da Teoria da Autodeterminação, a qual apresenta as dimensões/regulações da motivação extrínseca, sendo elas quatro: MEE, MEI, MEID e MEIN.

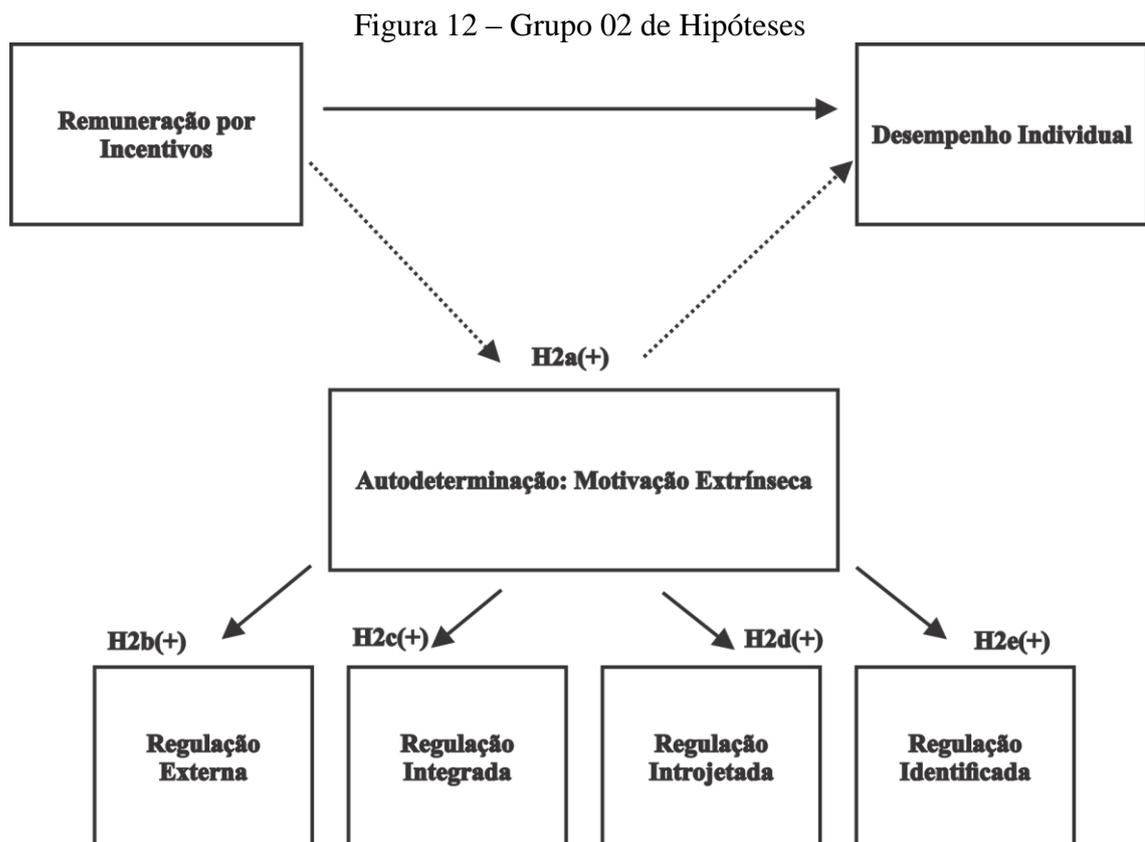
Ressaltando, ainda, que as duas primeiras regulações da motivação extrínseca são controladas externamente, ou seja, a motivação advém de recompensas externas. E as duas últimas são regulações da motivação extrínseca, porém de alguma forma interna, isto é, quando os colaboradores são motivados por fatores internos a eles, como, por exemplo, objetivos pessoais e objetivos hierárquicos.

No que se refere aos fatores de Motivação Extrínseca (MEE, MEI, MEID e MEIN) como mediadora da relação entre RPI e a PDI:

- H_{2a}: Os fatores de Motivação Extrínseca (Externo, Introjetada, Identificada e Integrada) mediarão positiva e significativamente a relação entre RPI e a PDI dos colaboradores.

- H_{2b}: O sentimento de recompensa advindo da Motivação Extrínseca Externa mediará significativa e positivamente a relação entre RPI, e a PDI dos Colaboradores.
- H_{2c}: O sentimento de aprovação de si ou de outros, advindo da Motivação Extrínseca Introjetada, mediará significativa e positivamente a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.
- H_{2d}: O sentimento de alcançar um objetivo pessoal ou futuro advindo da Motivação Extrínseca Identificada mediará significativa e positivamente a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.
- H_{2e}: O sentimento de congruência de valores e objetivos que o colaborador possui advindo da Motivação Extrínseca Integrada mediará significativa e positivamente a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.

Na Figura 12 observam-se as ligações entre o Grupo 02 de Hipóteses.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As ligações entre as hipóteses do grupo dois diferem das relatadas no grupo um de hipóteses, isso por que a segunda visão de motivação da Teoria da Autodeterminação prega que a motivação extrínseca vem a partir de gratificações externas a eles, como é o caso da RPI.

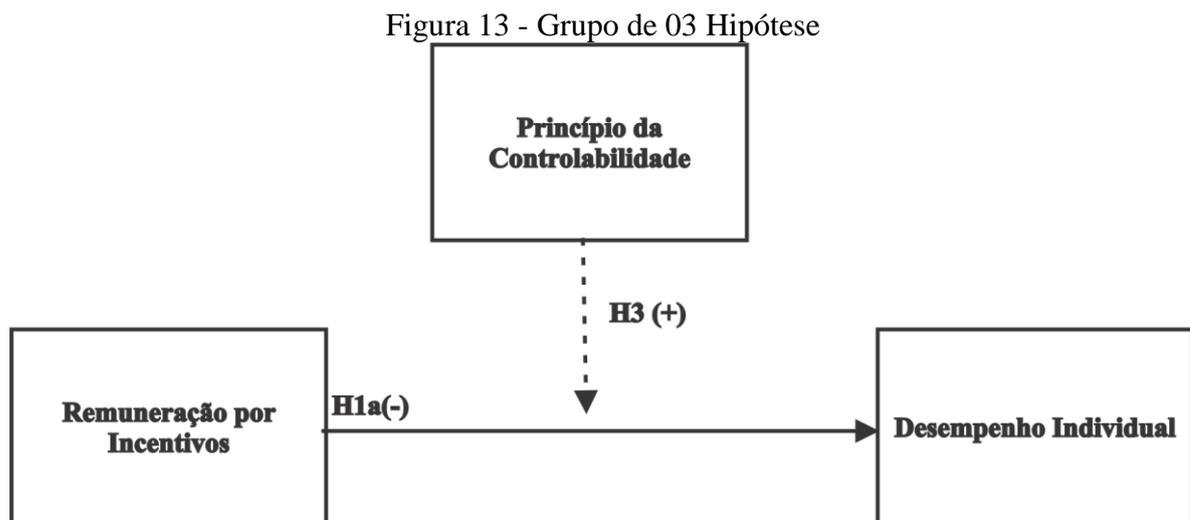
Devido a isso, todas as ligações entre RPI e Motivação Extrínseca são positivas na PDI.

E espera-se que os colaboradores desempenhem melhor suas atividades quando estão sendo gratificados, conforme a motivação que sentem, seja ela por meio de elogios, reconhecimentos, congruências de objetivos etc.

No que se refere ao Princípio da Controlabilidade moderando a relação entre RPI e a PDI:

- H₃: O Princípio da Controlabilidade, no qual o colaborador não é afetado por acontecimentos não controlados por ele, modera significativa e positivamente a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.

Na Figura 13 – Grupo de Hipóteses 03 – observa-se a relação que foi testada no modelo teórico utilizando a moderação.



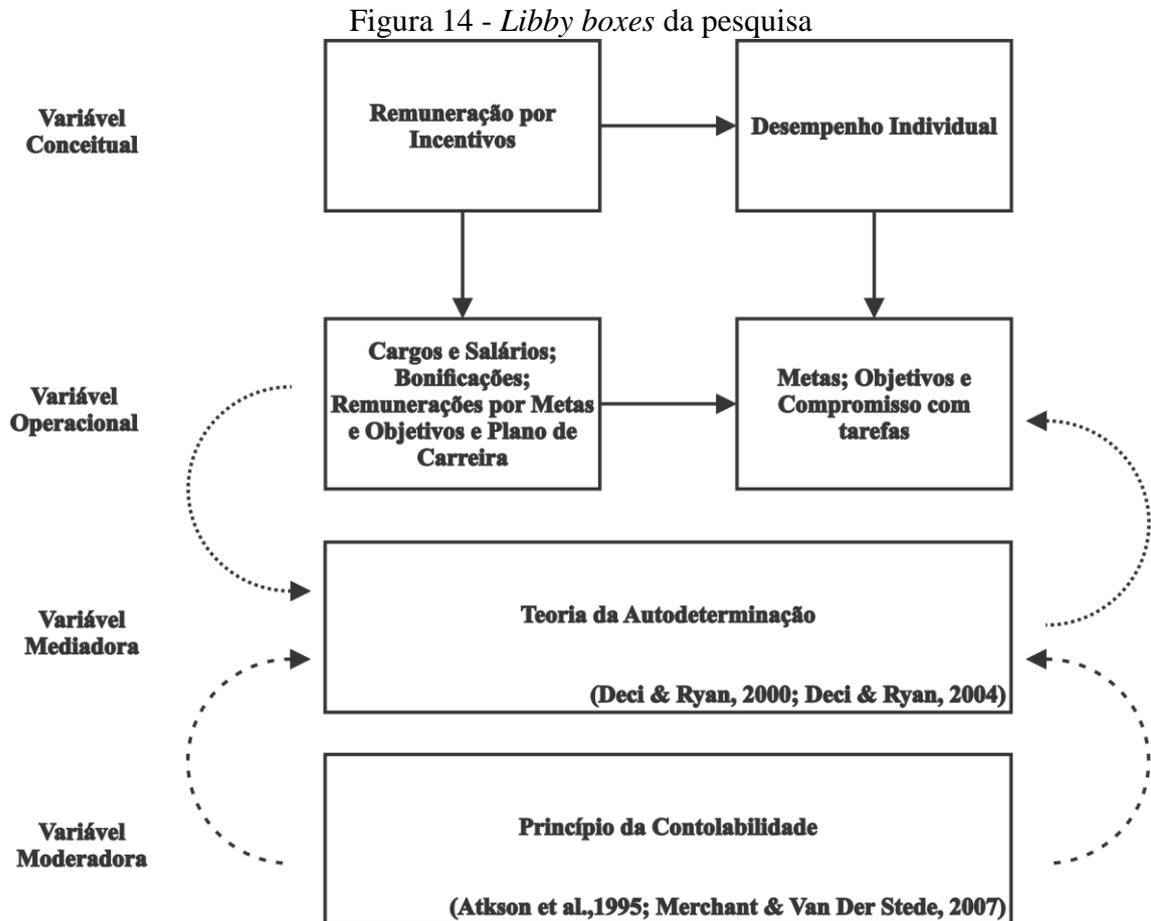
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Princípio da Controlabilidade vem com o intuito de suprir parcial ou completamente algumas das problemáticas da aplicação da RPI, em relação à forma de avaliação, de controle, entre outros, que as pesquisas apontam como fatores primordiais da apresentação de resultados negativos da RPI.

Além de possivelmente ser a solução para problemáticas discutidas anteriormente, também se entende que a aplicação do Princípio da Controlabilidade desencadeia sentimento de valorização ao colaborador.

Após apresentar os aspectos teóricos e as possíveis relações esperadas das hipóteses, visualiza-se o *Libby Boxes*, por meio da Figura 14, o qual demonstra a estrutura das variáveis,

a sua forma conceitual, bem como a variável moderadora e como estas variáveis operacionalizarão.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No *libby boxes* dessa pesquisa observa-se, primeiramente, a variável independente, que explica a variável dependente, no caso a PDI. Porém, como há a variável mediadora, esta ficará entre a relação de RPI e a PDI, devido ao fato de que se presume que a variável mediadora, que nessa dissertação é a Autodeterminação (suas dimensões), acarreta mais força na relação entre RPI e a PDI.

Por isso, utiliza-se o termo “potencializar”, porque a Autodeterminação irá mediar esta relação, ou seja, irá ficar entre a RPI e a PDI, espera-se, assim, que haja mais força na influência dessa relação do que na relação direta entre RPI e a PDI.

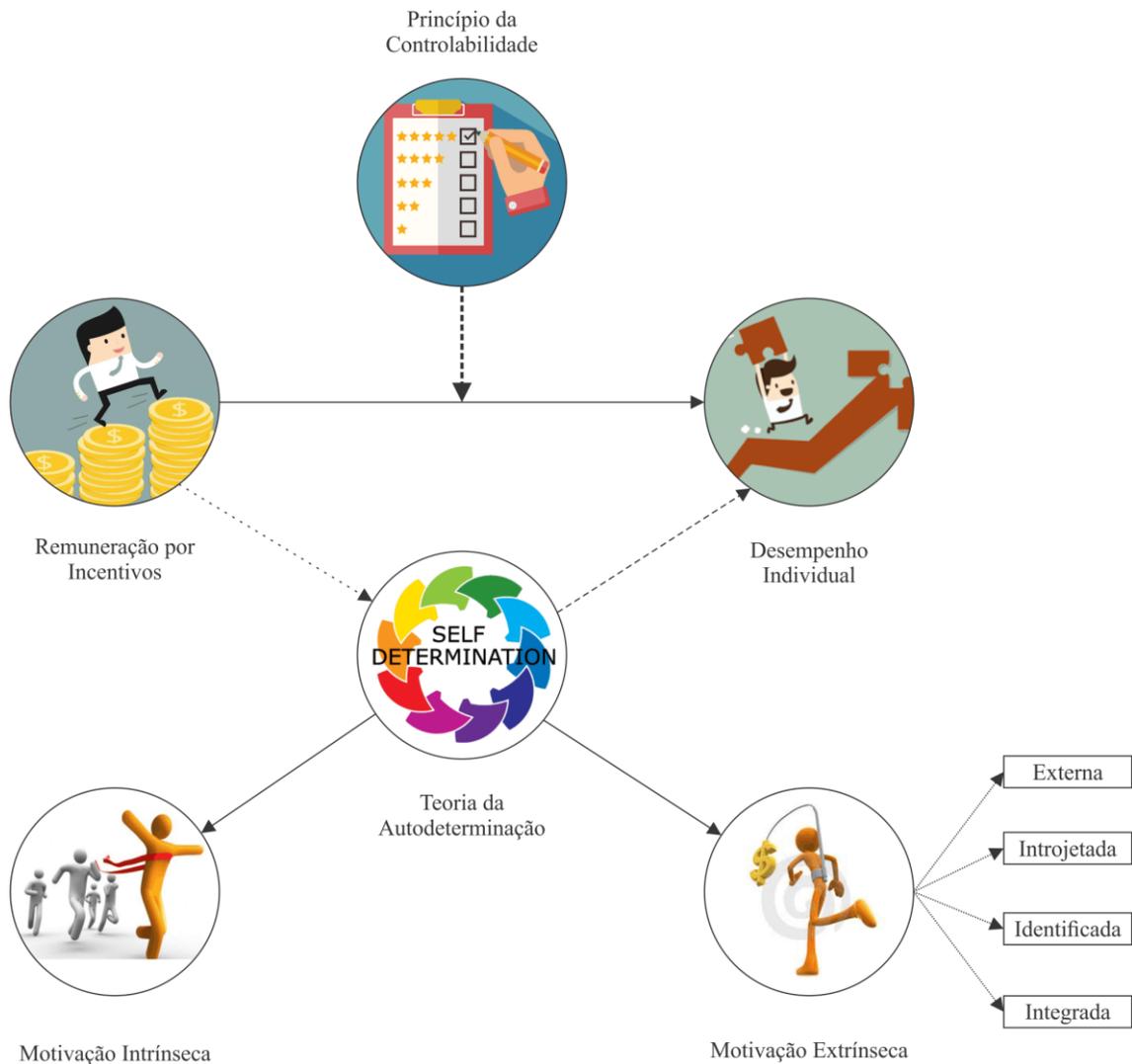
No segundo momento do *libby boxes*, se é demonstrado de que forma serão operacionalizadas as referidas variáveis na pesquisa. Além de que a última parte da estrutura traz as variáveis moderadora e mediadora (já explicadas anteriormente), as quais têm poder de

efeito na variável independente em relação à dependente e na ligação entre a variável dependente e na Mediadora.

Nesse sentido, a variável moderadora proporcionará um efeito em relação à variável independente (Remuneração por Incentivo) e dependente (PDI) e também na relação entre a variável independente (RPI) e a variável mediadora (Autodeterminação). Para tanto, o Princípio da Controlabilidade, que é a variável moderadora, influirá sobre as ligações acima citadas.

Na Figura 15 visualiza-se a ligação entre as variáveis conceituais utilizadas no trabalho, denominado Modelo Teórico.

Figura 15 - Modelo Teórico da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Portanto, como já explanado, a Autodeterminação e suas duas dimensões (Motivação Intrínseca e Extrínseca) assumem característica mediadora nesse modelo, possivelmente potencializando a ligação entre RPI e a PDI.

O Princípio da Controlabilidade trata da variável capaz de fazer mutações entre as possíveis influências diretas, das variáveis independente com a dependente e a mediadora.

Por exemplo, um colaborador pode não possuir motivação extrínseca identificada ou integrada para desempenhar suas atividades por meio da RPI, pois sente-se injustiçado com a forma de avaliação, mas caso haja um princípio que sistematize e organize a forma de gratificar os colaboradores, que seja justa e se faça compreensível pelo colaborador, ocasionará impulso para uma motivação extrínseca identificada ou integrada.

Nesse momento, baseando-se no roteiro de entrevista utilizado nessa dissertação, conforme Apêndice B, e com propósito de compreender os tipos de motivações desencadeado pelos colaboradores a partir da RPI e que PDI dos colaboradores, também visando notar se há indícios de uma avaliação de desempenho que exclua fatores externos e não controláveis dos colaboradores de suas metas e objetivos, a partir do Princípio da Controlabilidade, surgem as preposições de pesquisa para cada variável.

Inicia-se a apresentação das preposições no que tange à Autodeterminação, especificadamente sua dimensão de Motivação Intrínseca:

- P_{1a} A Motivação Intrínseca do colaborador pela atividade que ele exerce e pela proatividade que ele possui com os colegas e com a organização como um todo não influencia na relação entre RPI e a PDI.
- P_{1b}: A Motivação Intrínseca não influencia na relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.

Nesse momento, expõem-se as preposições, as quais estão ligadas à Autodeterminação e a sua dimensão Motivação Extrínseca, que possui quatro subvariáveis: MEE, MEI, MEID e MEIN:

- P_{2a}: Os fatores de Motivação Extrínseca (MEE, MEI, MEID e MEIN), os quais os colaboradores são motivados por incentivos, objetivos entre outros fatores, podendo ser externos ou controlados por eles, influencia a relação entre RPI e a PDI dos colaboradores.
- P_{2b}: O sentimento de recompensa advindo da Motivação Extrínseca Externa influencia a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.
- P_{2c}: O sentimento de aprovação de si ou de outros, advindo da Motivação Extrínseca Introjeta, influencia a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.

- P_{2d}: O sentimento de alcançar um objetivo pessoal ou futuro advindo da Motivação Extrínseca Identificada influencia a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.
- P_{2e}: O sentimento de congruência de valores e objetivos que o colaborador possui, advindo da Motivação Extrínseca Integrada, influencia na relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.

Por fim, explana-se o último grupo de hipótese, o qual se refere ao efeito moderador do Princípio da Controlabilidade.

- P₃: O Princípio da Controlabilidade, no qual o colaborador não é afetado por acontecimentos não controlados por ele; influencia positivamente a relação entre RPI e a PDI dos Colaboradores.

Com a explanação das hipóteses e proposições, finda-se essa seção que abordou a base teórica do estudo e suas variáveis. Para melhor detalhamento de como aconteceu a coleta e o tratamento dos dados, o próximo capítulo abordará os processos metodológicos da presente dissertação.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Nos capítulos anteriores, abordou-se sobre a base literária, destacando a importância de os trabalhadores desenvolverem suas atividades motivados, para que consigam alcançar os objetivos da organização, bem como para que conheçam os tipos de motivações que potencializam o PDI desses. E como forma de apresentar a relevância do tema e dos objetivos, apresentou-se estudos anteriores sobre a teoria de base.

Nessa perspectiva, no capítulo atual apresenta-se a metodologia da pesquisa, a qual, segundo Castro (2006), destaca os caminhos que a dissertação deve seguir para ser realizada com o rigor científico necessário.

A fim de propiciar um melhor esclarecimento da coleta, do tratamento e da análise de dados da pesquisa, segundo Wissman (2017), é importante detalhar as seções desse capítulo. Sendo assim, são as seguintes:

- 1) Delineamento da Pesquisa;
- 2) Unidade de Análise, População e Amostra;
- 3) Constructo da Pesquisa;
- 4) Procedimento da coleta de dados;
- 5) Procedimento e análise de dados;
- 6) Triangulação da pesquisa;
- 7) Limitações dos métodos e técnicas da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa apresenta características explicativas, pois pode explicar as influências e as relações dos tipos de motivações (Intrínseca e Extrínseca) com a potencialização da relação entre RPI e a PDI, quando influenciada pelo Princípio da Controlabilidade.

Essa definição respalda-se no pensamento de Gil (2009), o qual ressalta que, embora seja uma pesquisa complexa, permite identificar a relação de vários fatores com um fenômeno e possibilita explicar o porquê das relações.

Tal identificação é possível, porque, mesmo que haja pesquisas que tratem a RPI como uma possível motivação para o colaborador melhorar seu desempenho, ainda não há a verificação de hipóteses que comprovem que os fatores da Autodeterminação (Motivação

Intrínseca, Motivação Extrínseca: Regulamentação Externa; Introjetada; Identificada e Integrada) possam influir de forma mais significativa na relação entre RPI e a PDI.

Sendo assim, quando há o conhecimento de qual tipo de motivação é predominante sobre o colaborador que está sujeito à RPI, pressupõe-se que esse tipo de motivação potencializa ainda mais a relação entre RPI e a PDI. Isso porque os gestores farão uso dessa informação a fim de criar estratégias para motivá-los ainda mais e, assim PDI, desempenhando melhor seus serviços.

Também foi analisado nesse estudo se o Princípio da Controlabilidade pode ser um elemento de necessidade básica psicológica para os colaboradores no ambiente de trabalho, tornando-os ainda mais motivados tanto intrínseca como extrínsecamente, e assim, PDI.

Ainda, analisar os níveis táticos e operacionais contribui para as organizações, para que essas mudem as estratégias de potencialização de resultados, conforme o setor ou níveis hierárquicos dos trabalhadores, para que todos se sintam valorizados por ela.

Em questão dos demais estudos na área de motivação nas organizações, que utiliza a RPI, estes possuem objetivos pontuais, que trarão a satisfação e a motivação na maioria das vezes de líderes e gestores, ou fatores voltados ao clima organizacional. Percebe-se a carência de estudos que tratem dos tipos de motivação da área operacional e tática, a partir de ferramentas utilizadas dentro das organizações com o objetivo de ascensão da produtividade.

Quanto à abordagem do problema, buscou-se respostas sobre a ligação da Autodeterminação na influência da relação entre RPI e a PDI, quando influenciada pela Controlabilidade, classificando-se como quantitativa, em um primeiro momento.

Essa abordagem se justifica uma vez que, nesse tipo de pesquisa, com dados coletados por meio de questionários, os quais são praticadas com instrumentos neutros e padronizados, os resultados podem ser quantificados por utilizarem técnicas estatísticas para a coleta e análise dos dados.

Também por meio da abordagem quantitativa pode-se utilizar de uma grande quantidade de dados, e, assim, validar as hipóteses de pesquisa. Por fim, os resultados da amostra são generalizados e a amostra deve estar bem definida para não haver vieses nos resultados (Malhotra, 2001; Fonseca, 2002; Wissmann, 2017).

Num segundo momento, a pesquisa aborda características qualitativas, pois permitem maior aprofundamento das respostas quantitativas. Conforme assevera Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa vai propiciar um entendimento melhorado do problema, completando os resultados da pesquisa quantitativa.

A justificativa para utilização da pesquisa qualitativa se dá pela possibilidade de obter maior profundidade da percepção dos colaboradores quanto às possíveis relações de Tipos de Motivação que potencializam o desempenho individual por meio da RPI e o Princípio da Controlabilidade como moderador da Relação entre RPI e Autodeterminação que se identificam nos colaboradores.

Em relação aos procedimentos, no âmbito quantitativo, a pesquisa é classificada como levantamento ou *survey*, pois será utilizado o instrumento de pesquisa (questionário) para a coleta dos dados. O íterim da pesquisa qualitativa versa sobre um estudo de caso único, pois se dá em diversas filiais, todas da empresa Atena.

Dessa forma, as práticas e políticas são equivalentes de uma empresa para outra, por isso é caracterizado com um estudo de caso único. A partir do estudo de caso, analisou-se com profundidade três casos, em três organizações do grupo Atena, escolhidos de forma aleatória. Totalizando seis estudos de caso, sendo três com colaboradores e três com gestores.

Foram analisadas, além dos colaboradores, a percepção dos gestores sobre a motivação de seus subordinados na organização e a utilização da RPI como uma ferramenta de PDI deles.

Além disso, também foram indagadas questões sobre o controle e a avaliação de desempenho em situações que não são controladas pelos colaboradores. Também questionou-se sobre a rotatividade, motivação com carga horária, alcance de metas e objetivos etc. Tais questionamentos fizeram-se necessários para refletir se os colaboradores estão relamente motivados, ou se há contrapontos em relação às suas motivações e quais são.

Ainda, podendo, assim, analisar como os gestores avaliam os colaboradores, confrontando com o que os colaboradores percebem da avaliação que lhes é feita.

No que se refere à dimensão temporal, a presente pesquisa é caracterizada como transversal, pois, conforme Hair Jr., Anderson, Tatham & Black (2005), utiliza dados em um único período de tempo, os quais posteriormente serão analisados com técnicas estatísticas.

3.2 Unidade de análise, população e amostra

A empresa Atena, estudada nessa dissertação, possui em torno de 800 lojas no Brasil, espalhadas por 16 estados, sendo que no Paraná há uma média de 100 lojas. Foram utilizadas, para este estudo, 14 filiais da loja Atena, que é uma empresa de varejo, que está entre as dez melhores para se trabalhar no Brasil e que estão localizadas na mesorregião Oeste do estado do Paraná.

Foi definida a Empresa Atena, pois ela apresenta, em suas práticas, o programa de RPI aos colaboradores dos níveis tático e operacional, por meio do alcance de metas e objetivos, estes que são iguais entre os dois níveis, ou seja, ambos possuem objetivos e metas: Diárias, mensais e anuais e que se dão de forma individual, em equipe e organizacionais. Assim, foi possível a operacionalização das variáveis desse estudo.

Para tanto, as filiais da empresa Atena estão por quase todo o Brasil, porém, limitou-se à mesorregião Oeste do Paraná por questão de conveniência.

Os colaboradores das filiais da empresa Atena localizadas na mesorregião Oeste do Paraná são compostos por uma média de 15 em cada uma das 14 filiais, totalizando 210 colaboradores dos níveis Tático e Operacional. Para a composição da amostra foi utilizada a seguinte fórmula:

$$N = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{e_0}\right)^2 p (1-p)$$

A qual é representada por: N: Tamanho da amostra; p= proporção de respostas favoráveis à pesquisa; $Z_{\alpha/2}$ = Nível de confiança $1-\alpha$; e_0 = Margem de erro de p. A qual foi aplicada aos 210 colaboradores das 14 empresas da mesorregião Oeste Paranaense, chegando a uma amostra de, no mínimo, 52 funcionários.

Para o cálculo da amostra foi utilizada uma margem de erro de 5% e o nível de confiança de 95%.

3.3 Constructo da pesquisa

Com o intuito de realizar esta pesquisa, estudou-se a Teoria da Autodeterminação, a qual aborda duas dimensões: Motivação Intrínseca e Extrínseca, que levanta a possibilidade de potencializar, por meio da Autodeterminação, a relação entre RPI e PDI, afetada pelo Princípio da Controlabilidade aplicados aos colaboradores dos níveis tático e operacional. Além disso, as possíveis influências dos fatores serão analisadas de forma quantitativa e qualitativa. Com isso, o Quadro 1 apresenta o constructo quantitativo da pesquisa.

Quadro 1 - Constructo da Pesquisa Quantitativa

Objetivo Específico	Dimensão	Variáveis	Hipóteses	Questões	Autores
a) Analisar se a Teoria da Autodeterminação possui maior influência na relação entre Remuneração por Incentivos e PDI;	Motivação Intrínseca	Motivação Autônoma; Prazer pela Atividade	H1a; H1b e H1c;	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 1.1 a 1.7;	Deci et al., (2001); Boruchovitch (2008); Deci & Ryan (2012); Filho & Nova (2018).
	Motivação Extrínseca	Regulação Externa; Regulação Introjetada; Regulação Identificada e Regulação Integrada	H2b; H2c; H2d; H2e; H2f;	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 2.1 a 2.23;	
	Remuneração por Incentivos	Cargos e Salários; Bonificação; Remuneração por Metas e Objetivos	H1a; H1b e H1c; H2a; H1b e H1c; H2a; H2b; H2c; H2d; H2e; H2f;	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 3.1 a 3.7;	Murphy (1985); Adams (2003) e Almeida et al., (2015)
	Desempenho Individual	Metas; Objetivos e Comprometimento com tarefas.	H1a; H1b e H1c; H2a; H2b; H2c; H2d; H2e; H2f;	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 4.1 a 4.9	Smith, Organ & Near (1983); Borman (1992); DeNisi (2003) e Borges- Andrade (2011)
b) Analisar o efeito do Princípio da Controlabilidade entre a Relação da Remuneração por Incentivos e a PDI	Princípio da Controlabilidade	Controle; Fatores Internos; Fatores Externos	H1c; H2a; H2c; H2d; H2e; H2f;	Questionário com escala likert 7 pontos; Questões: 5.1 a 5.7;	Ghost (2005); Schiehl & Landry (2014)
c) Verificar quais os tipos de motivação são predominantes nos colaboradores dos níveis tático e operacional para a potencialização do desempenho Individual;	Síntese dos Objetivos “a” e “b”				

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Quadro 1 é apresentado como foram operacionalizadas as variáveis no presente estudo, buscam responder aos 3 primeiros objetivos de característica quantitativa.

No Quadro 2, sintetiza-se o constructo qualitativo da pesquisa.

Quadro 2 - Constructo da Pesquisa Qualitativa

Objetivo Específico	Categoria de Análise	Variáveis	Conceito	Instrumentos /Questões	Autores
Analisar sobre a percepção dos colaboradores e dos gestores coo os fatores de Remuneração por Incentivos e a utilização do Princípio da Controlabilidade influencia os tipos de motivação dos colaboradores dos níveis tático e operacional à luz da Teoria da Autodeterminação	Autodeterminação como possível potencializadora da Relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual	Teoria Da Autodeterminação	Motivação advinda de autonomia e prazer pela avidade; Motivação advinda de fatores externos e controlados	Entrevista com roteiro semiestruturado; Questões: 1 a 1.3/ 2.1 a 2.4 Apêndice B	Deci et al., (2001); Boruchovitch (2008); Deci & Ryan (2012)
		Remuneração Por Incentivos	Incentivos alcançados e remunerados através de alcance de metas e objetivos	Entrevista com roteiro semi-estruturado; Questões: 4.1 a 4.5. Apêndice B	Murphy (1985); Adams (2003) e Almeida et al., (2015)
		Princípio da Controlabilidade	Aplicação da Controlabilidade de nas avaliações de desemoenho, levando em conta fatores externos ao controle dos colaboradores	Entrevista com roteiro semi-estruturado; Questões:3.1 a 3.4. Apêndice B	Atkson et al., (1995); Merchant & Van Der Stede, (2007)
		Desempenho Individual	Desempenho em prol dos objetivos da organização, visando alcnce de metas e objetivos	Entrevista com roteiro semi-estruturado; Questões: 4.1 a 4.5	Borman e Motowidlo (1992); DeNisi (2003) e Junior e Borges-Andrade (2011)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O constructo da pesquisa qualitativa, observado por meio do Quadro 2, buscou dirigir o processo de entrevistas, o qual apresenta o esquema para solucionar a abordagem do problema qualitativo e o último objetivo da presente dissertação.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados

Nessa seção relaciona-se como se deu os procedimentos de coleta dos dados. Por ser uma pesquisa que aborda a questão de pesquisa em duas tipologias, subdividiu-se as seções, uma para os procedimentos de coleta quantitativo e outra para os procedimentos qualitativos.

Sabe-se que, para a coleta de dados, foram necessários alguns documentos de pré-aplicação de questionários e entrevistas e outros se darão por meio de investigações, como está demonstrado no Quadro 3 – Documentos para a Validação do Constructo.

Quadro 3 - Documentos para a Viabilidade da Pesquisa

Referência	Descrição
Apêndice A	Questionário de Pesquisa
Apêndice B	Roteiro de Entrevista Semiestruturada
Apêndice C	Nota de campo 01
Apêndice D	Nota de campo 02
Apêndice E	Nota de campo 03

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 4 apresenta os documentos que foram providenciados para a coleta de dados, e também utilizados na triângulação dos dados. Os apêndices A e B foram utilizados para coletar as informações dos estudos quantitativo e qualitativo da pesquisa. Ainda, os apêndices C, D e E representam as notas de campo que foram elaboradas a partir das observações realizadas nas entidades.

3.4.1 Procedimento de Coleta de Dados da Pesquisa Quantitativa

A coleta de dados da pesquisa quantitativa aconteceu a partir de um questionário estruturado, o qual foi aplicado em 14 filiais da empresa Atena na mesorregião Oeste Paranaense. Esta organização está listada entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no país, bem como faz a aplicação de RPI aos colaboradores dos níveis tático e operacional, desse modo, permite que as variáveis da pesquisa possam ser mensuradas.

O questionário foi aplicado para os colaboradores do nível Tático e Operacional, de forma presencial.

Pela complexidade de conseguir o e-mail de todos os colaboradores dos níveis tático e operacional, o questionário foi entregue nos momentos de intervalos das atividades em

envelope fechado, para que fosse respondido fora da instituição, para que não houvesse influência da organização de alguma forma nas suas respostas.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, trata-se de um questionário de própria autoria com base na teoria da Autodeterminação e de cada tema tratado no trabalho, o qual passou por um pré-teste com os mestrandos e graduandos em Contabilidade da Unioeste, campus Cascavel - Paraná. A fim de aperfeiçoar o entendimento e receber contribuições. A partir do pré-teste houve a resposta de 55 alunos.

As primeiras questões são referentes ao perfil dos respondentes, as questões subsequentes referem-se às questões de motivação intrínseca e extrínseca (Teoria da Autodeterminação) e por conseguinte RPI, PDI e Princípio da Controlabilidade.

3.4.2 Procedimento de Coleta de Dados na Pesquisa Qualitativa

A abordagem qualitativa aconteceu pelo estudo de caso único, no qual foram selecionados três casos, sendo duas filiais, ou seja, das 14 filiais da empresa Atena analisadas, três delas foram alvo do estudo de caso, sendo assim, totalizando seis entrevistas, com o objetivo de obter maior profundidade da percepção dos colaboradores em comparação com os gestores, e, assim, complementar os resultados quantitativos. O critério de escolha deu-se por conveniência.

No que se refere à coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado, que dispõe de quatro seções, as quais estão voltadas às variáveis do estudo: Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca); RPI; PDI e Princípio da Controlabilidade. Posteriormente, as referidas entrevistas foram transcritas e codificadas com a ajuda do *software Atlas.ti*. A análise aconteceu conjuntamente com a observação, a qual seguiu um protocolo de estudo de caso.

3.4.2.1 Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo de estudo de caso é o documento que oferece maior rigurosidade e confiabilidade no estudo qualitativo, Yin (2015) assegura que, para os estudos de caso múltiplos, faz-se necessária a utilização do protocolo, como é o caso dessa pesquisa.

A fim de proporcionar maior clareza, a seção será dividida em subseções que compõem o protocolo de estudo de caso, as quais são:

- 1) Visão geral do Estudo de Caso;

- 2) Procedimento de Campo;
- 3) Questão do estudo de Caso;
- 4) Guia para relato de estudo de Caso.

3.4.2.1.1 Visão Geral do Estudo de Caso

A visão geral do estudo de caso traz o objetivo principal da pesquisa qualitativa, o cenário e quais bases literárias estão subsidiando o estudo de caso (Yin, 2015).

O objetivo da pesquisa de cunho qualitativo é compreender como a Autodeterminação, que é composta pelos tipos de motivação Intrínseca e Extrínseca, pode potencializar a relação entre RPI e PDI. Além disso, compreender e entender se há um controle sobre a avaliação de desempenho, no qual exclui das metas e objetivos dos colaboradores fatores que estão externos e não são controlados por eles. Ou seja, verificou se os resultados encontrados nos objetivos quantitativos estão de acordo com o que os colaboradores apresentam em suas falas.

Além disso, a pesquisa também obteve a percepção dos gestores na relação de como eles aplicam a RPI em prol do desempenho de seus colaboradores, e se estes se preocupam em motivá-los e avaliá-los de forma congruente.

Nesse caso, utilizou-se do mesmo objetivo que a entrevista com os colaboradores, pois buscou visualizar se eles conhecem os tipos de motivação dos colaboradores e quais tipos de motivação a remuneração por incentivo desencadeia no colaborador. Além de averiguar sobre a aplicação do Princípio da Controlabilidade nas avaliações de desempenho dos empregados.

O ambiente no qual se norteou a pesquisa tinha o objetivo de analisar se as percepções dos subordinados e dos gestores são coerentes, a fim de responder ao problema de pesquisa com nível maior de profundidade.

As entrevistas aconteceram durante a coleta de dados quantitativa e desenvolvidas com os colaboradores dos níveis tático, operacional e seus gestores.

As bases teóricas que proporcionaram subsídio a esta pesquisa, em relação à teoria da Autodeterminação são: Deckop & Cirka (2000); Deci et al. (2001); Bono e Juiz (2003) e Baard et al. (2004).

3.4.2.1.2 *Procedimento de Campo*

Nesta seção são apresentados alguns dos procedimentos necessários para a realização dos estudos qualitativos nas três filiais da empresa Atena, que foram escolhidas para ser estudadas.

Primeiramente, no mês de Julho e Agosto de 2018 foi realizada uma pesquisa sobre as organizações que possuíam o sistema de RPI a níveis tático e operacionais, após, entrou-se em contato com cada uma delas, informando o objetivo do estudo e que os colaboradores alvos do estudo atuassem nos níveis tático e operacional.

Por conseguinte, foi entregue uma autorização, por meio da qual as três filiais da empresa estudada já responderam autorizando a realização do estudo, com a justificativa que é de grande valia os resultados da pesquisa para o melhoramento do desempenho de sua produtividade. A organização se mostrou interessada no estudo e grata por ser o alvo, bem como destacou que está sempre buscando melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores na empresa. Tanto é que a organização já está como uma entre as dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil, por mais de dez anos consecutivos.

O agendamento das entrevistas foi feito a partir do momento que começou a coleta de dados da abordagem quantitativa. Onde também já foram marcados os dias das observações.

E no que se refere à observação foi seguido o que Yin (2015) frisa, destacando o que é necessário no protocolo, com base nos fatores estudados e nos tipos de motivações:

- 1) Observar se os colaboradores são proativos;
- 2) Observar se há colaboradores desempenhando funções extra papel;
- 3) Observar os fatores de ambiente, como dificuldades e estresses;
- 4) Observar se há fatores de controle de avaliação de desempenho sobre fatores não controlados aos colaboradores, e se estes são excluídos de suas avaliações;
- 5) Observar se os colaboradores buscam desempenhar-se de forma constante;

Após terminar o processo de observação, foi desenvolvido um documento de nota de campo.

3.4.2.1.3 *Questões do Estudo de Caso*

O documento que norteará a etapa do estudo de caso é a questão principal que deve ser respondida com o processo da pesquisa qualitativa, que será demonstrado no Quadro 4 –

Constructo do Estudo de Caso, juntamente com o objetivo que versa sobre a abordagem qualitativa da pesquisa.

Quadro 4 - Constructo do Estudo de Caso

Objetivo	Questão	Ação
Compreender como os fatores de Remuneração por Incentivos e a utilização do Princípio da Controlabilidade influenciam os tipos de motivações e a potencialização dos colaboradores dos níveis tático e operacional à luz da Teoria da Autodeterminação	Porque as ferramentas de potencialização de desempenho, como: Remuneração por Incentivos e Princípio da Controlabilidade podem vir desencadear tipos de motivação?	O documento de relatório de estudo de caso foi desenvolvido após as entrevistas e observações, a fim de proporcionar resultados completos para a pesquisa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

3.4.2.1.4 Guia para Relatório de Estudo de Caso

No relatório de estudo de caso a preocupação primordial será alcançar o objetivo específico de cunho qualitativo, a partir da análise das entrevistas, observações e análise de documento.

Após realizado todo o processo de coleta e análise de dados, foram elaboradas as conclusões mediante a pesquisa qualitativa e finalizado o relatório de Estudo de Caso.

3.5 Procedimentos e análise de dados

3.5.1 Procedimento de análise de dados sobre o enfoque quantitativo

Para consecução dos tratamentos dos dados coletados quantitativamente, fez-se o uso do Software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 22 e *SmartPLS 3*.

Utilizou-se o SPSS para a estatística descritiva, ou seja, a parte de descrever o perfil dos respondentes e teste de média. Já o *SmartPLS* foi utilizado para testar o modelo teórico da presente dissertação por meio das equações estruturais.

Conforme frisa Hair Jr et al. (1998), a equação estrutural possibilita analisar a influência de diversas variáveis qualitativas entre si, mas se faz necessário que as variáveis que compõem o modelo testado possuam confiabilidade, e, para isso, realizou-se o cálculo de “Algoritmos PLS”, o qual fornece informações de confiabilidade, validando o constructo,

representado pelos *Alpha de Cronbach* (AC); R^2 ; Fiabilidade Composta e a Variância Média Extraída (AVE).

Além disso, também foi apurado o Critério de *Fornell-Larcker*, que representa a matriz de validade discriminante, ou seja, a matriz que demonstra as correlações que existiram entre as variáveis do modelo que foram testadas.

Posterior à validação do constructo, ainda foi utilizado o software *SmartPLS*, em que foi feito o cálculo para o teste das hipóteses, a partir da técnica de *Bootstrapping*, que possui como parâmetro diversas formas de simulações com as variáveis do modelo teórico testado.

Nesse sentido, Hair Jr et al. (2013) explica que os valores da técnica *Bootstrapping* se dá pelo teste *T Student*, o qual testa a normalidade da amostra, desde que esta seja superior a, no mínimo, 30 observações. Assim, pode-se determinar a significância quando o valor de t for maior que o valor crítico, utilizando um certo nível de significância (probabilidade de erro). Os valores para atestar a significância de t utilizados frequentemente são: 1,65 (probabilidade de erro = 10%); 1,96 (probabilidade de erro = 5%); e 2,57 (probabilidade de erro = 1%).

3.6 Triangulação de dados quantitativos

A triangulação dos dados pode ocorrer de diversificadas maneiras, a partir de triangulação de teorias; triangulação de métodos; triangulação de pesquisadores; triangulação de distintas fontes de dados.

Nessa dissertação aconteceu um estudo de caso único, com seis casos, em três filiais de uma mesma empresa. Sendo três casos constituídos por meio de entrevistas com gestores e três casos a partir de entrevistas com colaboradores.

Utilizou-se, ainda, diversas fontes de dados, sendo estas:

- 1) Entrevistas: Com três colaboradores um de cada uma das 3 filiais da empresa Atena totalizando três entrevistas;
- 2) Com três gestores, sendo um de cada uma das 3 filiais da empresa Atena, totalizando três entrevistas;
- 3) Notas de observação que foram desenvolvidas a partir das observações.

3.7 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa

Nessa seção são apresentadas algumas das limitações que já foram identificadas sobre as técnicas e métodos do estudo, podendo vir a ser complementada ou modificada no decorrer dessa pesquisa.

Quanto às organizações pesquisadas: Foram determinadas as filiais de uma única rede, localizadas na mesorregião do Oeste paranaense, pois estas estão de acordo em suas práticas organizacionais e com o objetivo dessa pesquisa.

Quanto às variáveis: As variáveis foram determinadas a partir das leituras que possibilitaram a identificação das quatro variáveis escolhidas para este estudo, estas que se acredita serem mais relacionadas com a motivação dos colaboradores, para potencializar o desempenho desses nas organizações.

Quanto aos respondentes: A pesquisa teve como respondentes os colaboradores dos níveis tático (exceto os gerentes/gestores das lojas) e operacional, em se tratando do procedimento quantitativo. Nas entrevistas, além dos colaboradores, pesquisou-se os gerentes, pois estes possuem meta global a cumprir na empresa, diferente dos seus subordinados, que cumprem metas individuais e em equipe. Para tanto, os gerentes de cada loja foram alvo somente da pesquisa qualitativa, para, assim, analisar com maior profundidade os resultados encontrados em relação aos tipos de motivações que mais potencializam o PDI dos colaboradores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se e discute-se os dados coletados por meio da pesquisa *survey* e pelo estudo de caso utilizado. As análises foram conduzidas pelo objetivo geral: Identificar se a Teoria da Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Extrínseca) media e potencializa a relação entre RPI e a PDI, e se a aplicação do Princípio da Controlabilidade para os colaboradores dos níveis tático e operacional modera tal relação.

Portanto, este Capítulo foi dividido em cinco subseções, inicialmente, apresenta-se a Análise Descritiva dos Dados, seguida pela Análise de Confiabilidade, Mensuração e Ajuste Geral do Modelo Teórico.

A primeira análise reflete as características dos respondentes, quanto ao sexo, grau de escolaridade, idade e se pertencem ao nível tático ou operacional. Tal análise aconteceu de forma quantitativa, por meio da análise de frequência.

A segunda análise debruça-se no que tange ao modelo teórico dessa dissertação, no qual se faz uso de métodos estatísticos a partir do *software SmartPLS 3.0*. Para tanto, *a priori* à apresentação dos resultados, o Modelo Teórico precisa estar adequado a uma série de critérios, que serão explanados e discutidos nesta análise.

Adiante, as subseções são orientadas pelos objetivos específicos da presente dissertação, os quais tratam respectivamente da influência da Autodeterminação na relação entre RPI e PDI; Utilização do Princípio da Controlabilidade como moderador da relação entre RPI e PDI; Verificação da predominância dos tipos de motivação nos colaboradores dos níveis tático e operacional. Posteriormente a apresentação dos resultados que refletem os três objetivos específicos de abordagem quantitativa, apresenta-se a análise do último objetivo de abordagem qualitativa. E, por fim, há uma seção de discussão das hipóteses e pressupostos.

Dessa forma, a estrutura deste capítulo é apresentada da seguinte maneira:

- Análise Descritiva;
- Análise de Confiabilidade, Mensuração e Ajuste Geral do Modelo Teórico;
- Análise do Teste das Hipóteses e *Path Coefficients*;
 - Influência da Autodeterminação mediando a relação entre RPI e PDI;
 - Análise da Moderação entre a Relação RPI, PDI e RPI e Autodeterminação;
 - Tipo de Motivação Predominante nos Colaboradores dos Níveis Tático e Operacional;

- Como a RPI e a utilização do Princípio da Controlabilidade influenciam os tipos de motivações dos colaboradores;
- Discussão das Hipóteses/Pressupostos.

4.1 Análise descritiva dos respondetes

Primeiramente é evidenciado o perfil dos respondentes e, na sequência, as análises de confiabilidade, mensuração e ajuste do modelo teórico testado por esta dissertação, por fim, apresenta-se os testes de hipóteses e *Path Coefficients* que permitem responder aos objetivos quantitativos do estudo.

De modo a analisar o perfil dos respondentes, visualizam-se, na Tabela 1, os resultados da estatística descritiva referente ao perfil.

Tabela 1 - Estatística Descritiva do Perfil dos Respondentes

Variável	Valor	Frequência	Frequência Percentual
Sexo	Masculino	38	38,78%
	Feminino	60	61,22%
Idade	Até 30 anos	51	52,04%
	Entre 31 e 40 anos	27	27,55%
	Entre 41 e 50 anos	9	9,18%
	Acima de 50 anos	11	11,22%
Escolaridade	Ensino Fundamental	5	5,10%
	Ensino Médio	31	32,63%
	Graduação	58	59,18%
	Especialização	4	4,08%
Função	Tático	24	24,48%
	Operacional	73	74,48%
Tempo de Serviço	Até 05 anos	39	39,80%
	Entre 06 e 10 anos	51	52,04%
	Acima de 10 anos	8	8,16%
Localidade das Lojas	Assis Chateaubriand	5	5,10%
	Palotina	7	7,14%
	Marechal Cândido Rondon	9	9,18%
	Santa Helena	6	6,12%
	São Miguel do Iguaçu	7	7,14%
	Medianeira	2	2,04%
	Foz do Iguaçu	30	30,61%
	Cascavel	24	24,49%
	Toledo	8	8,16%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Por meio da estatística observada na Tabela 1 é possível caracterizar, quanto ao perfil, os profissionais que integraram a amostra. Pode-se constatar que o número de mulheres é superior ao de homens, sendo 61,22% o percentual de mulheres e 38,78% o de homens. Quanto à idade, o maior percentual é verificado entre os colaboradores com até 30 anos, sendo de 52,04%, ao passo que o menor, de apenas 9,18%, refere-se à idade de 41 a 50 anos.

No que concerne à escolaridade, a maioria dos respondentes possui graduação e ensino médio, o que apresentou um percentual de 59,18% e 32,53%. E, ainda, quanto ao tempo de trabalho na empresa, o maior percentual evidenciado corresponde a um tempo de 6 a 10 anos, sendo 52,04%.

Quanto à localidade das lojas, nota-se que a maioria dos respondentes foram da loja Atena de Foz do Iguaçu e Cascavel, cujo percentual é respectivamente de 30,0% e 24,49%.

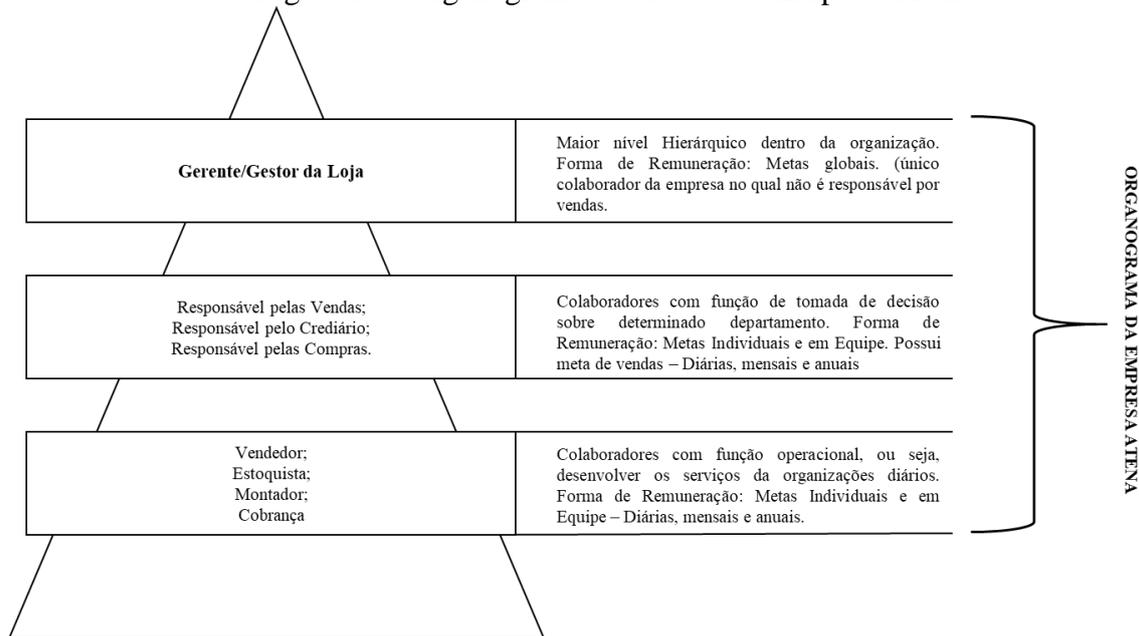
Percebe-se, ainda, que a maioria exerce, atualmente, a função no nível operacional, sendo 74,48%, podendo ser classificados como Vendedores, Montadores, Entregadores, Repositores e Estoquistas. No que se refere aos colaboradores do nível tático, estes exercem suas funções de subgestores como gestores de compras, gestores de cobranças e gestores de vendas.

Ainda, é importante ressaltar que, nas empresas Atena, todos os colaboradores são remunerados por metas e objetivos, individuais e em equipe. Apenas os gerentes ou gestores de cada loja que não possuem metas e objetivos individuais, ou seja, a remuneração se dá por meio do alcance geral das metas da empresa como um todo, advindo dos colaboradores subordinados a eles.

Para tanto, por mais que os gestores componham o nível tático da organização por serem eles que apresentam e cobram as metas de seus colaboradores, estes não foram o alvo principal desta pesquisa. O foco, então, voltou-se aos demais colaboradores dos níveis tático e operacional que possuem metas e objetivos diários, mensais e anuais, individuais e em equipes.

Na Figura 16 – Organograma dos Níveis da Empresa Atena, visualiza-se como se compõe o nível hierárquico na empresa Atena.

Figura 16 - Organograma dos Níveis da Empresa Atena



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Portanto, os gerentes/gestores das lojas Atena foram alvo da pesquisa qualitativa apenas, a fim de contribuírem com informações sobre o tipo de motivação dos colaboradores, como a RPI pode potencializar o desempenho individual, e sobre a percepção do Princípio da Controlabilidade.

Tais achados podem ser confrontados com as percepção dos colaboradores, que estão sujeitos a metas e objetivos continuamente.

4.2 Análise de confiabilidade, mensuração e ajuste geral do modelo teórico

Nesta seção são apresentados os critérios para a confiabilidade do modelo de mensuração e o seu ajuste. Para analisar tais critérios, utilizou-se primeiramente a Validade Convergente, na qual se mede, a partir da AVE, onde os valores devem estar acima de 0,50, para tanto $AVE > 0,50$ (Henseler et al., 2009).

Dessa forma, a AVE é representada pelas variáveis observadas e o quanto estas são capazes de explicar ou de se correlacionar com seus respectivos constructos ou variáveis latentes. Para tanto, no modelo teórico testado por esta dissertação obteve-se quatro constructos, com a AVE, menores que 0,50, sendo eles: RPI; MEE; MEIN e PDI.

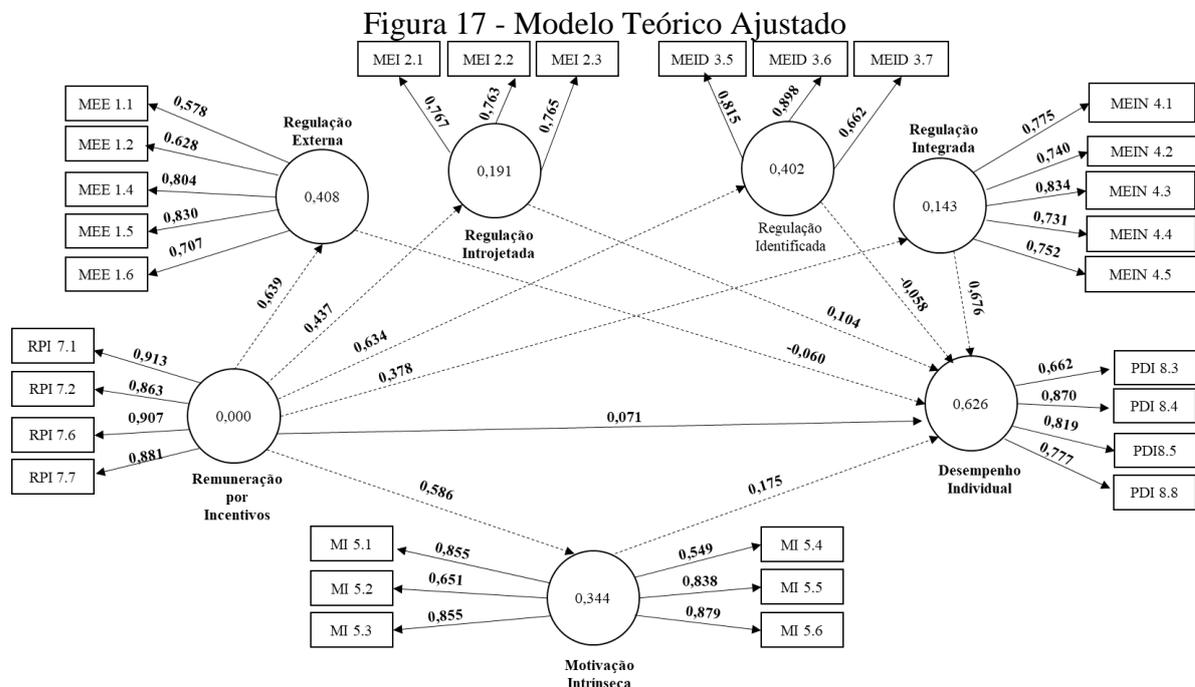
A partir da primeira análise fatorial feita pelo PLS, denominada PLS Algoritmos, houve a necessidade de manter as cargas fatoriais das variáveis observadas para as variáveis

latentes acima de 0,7, com o intuito de melhorar a Validez convergente do modelo de equações estruturais desse estudo.

Com isso, excluiu-se três variáveis observadas da variável independente, denominada Remuneração por Incentivos; uma variável observada do constructo MEE; uma variável observada do constructo Regulação Integrada; e, por fim, três da variável dependente, caracterizada nesse estudo como PDI.

Após a exclusão das variáveis observadas, o modelo teórico, ou o modelo de mensuração, refletiu valores considerados adequados para a AVE, conforme explica Hair Jr. et al. (2014). Expõe-se, então, que a validade convergente se correlaciona de forma positiva com as demais variáveis do mesmo constructo, nesse sentido, as variáveis latentes explicam, de forma consistente, a variância de suas variáveis observadas ou indicadores (Rigle et al., 2014; Hair Jr et al., 2014).

Para tanto, posteriormente à primeira análise do modelo de mensuração ou modelo teórico, esse ficou estruturado conforme demonstra a Figura 17 – Modelo Estrutural Ajustado. Com isso, os valores das variáveis observadas dos sete constructos do modelo teórico deste estudo estão acima de 0,5 e, com isso, a AVE do modelo tornou-se adequada (vide Tabela 2).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Na Figura 17 apresenta-se quatro constructos do modelo teórico (MEE, MEIS, PDI e MI), os quais exibem, em seus indicadores, cargas fatoriais abaixo de 0,7, visto como

inadequado pelo autor Hair Jr. et al. (2014). Porém, o mesmo autor frisa que as cargas, ao serem extraídas do modelo, devem ser cuidadosamente examinadas, para que não venham a prejudicar o modelo em relação a sua Confiabilidade Composta, AC e AVE)

Dessa forma, os indicadores MEE 1.1; 1.2; MEID 3.7; PDI 8.3 e MI 5.2 e 5.4 (vide Figura 17), não foram excluídos para que não houvesse problemas referentes à qualidade do constructo e da consistência que esse deve possuir para que o modelo represente o esperado por ele. Portanto, Hair Jr. et al. (2014) explica que os estudos na área de Ciências Sociais, com pesquisas exploratórias, apresentam, em sua maioria, cargas fatoriais mais frágeis, mas não devem ultrapassar 0,4.

O modelo teórico desse estudo destaca-se com formato reflexivo, isto é, as variáveis observadas ou indicadores representam o comportamento da empresa em relação à RPI, representa, também, os tipos de motivação presentes nos colaboradores e, por fim, possíveis comportamentos que refletem a PDI dos empregados. Como explica o estudo de Wissmann (2017), as variáveis observadas refletem o que a variável latente simboliza no modelo, ou seja, o constructo, ou variável latente, expõe uma realidade e os indicadores refletem uma amostra dessa realidade.

Após garantir a validade convergente do modelo, passou-se a analisar os valores de confiabilidade interna, que são apresentados a partir dos critérios de AC e Confiabilidade Composta, vide Tabela 2 – Análise da Confiabilidade do Constructo.

Tabela 2 - Análise da Confiabilidade do Constructo

Constructos	<i>Alpha De Cronbach</i>	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Desempenho Individual	0.792	0.865	0.617
Motivação Intrínseca	0.865	0.898	0.601
Regulação Externa	0.769	0.838	0.531
Regulação Introjetada	0.707	0.838	0.636
Regulação Identificada	0.825	0.877	0.589
Regulação Integrada	0.654	0.809	0.585
Remuneração Por Incentivos	0.914	0.939	0.795

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

O AC representa o indicador mais tradicional para avaliar a consistência interna de um modelo, constructo ou um documento de coleta dados (questionário). Baseia-se na intercorrelação entre as variáveis e reflete se a amostra está livre de vieses, ou seja, se há confiabilidade nas respostas que foram atribuídas no questionário (Rigle et al., 2014).

Com isso, os valores de AC de cada constructo, para serem considerados adequados e livres de vieses, precisam apresentar $\alpha > 0,6$ e $0,7$ para estudos exploratórios e $\alpha > 0,7$ a $0,9$ são considerados satisfatórios para qualquer tipo de estudo (Hair Jr. et al., 2014).

No presente estudo, todos os valores de AC foram considerados satisfatórios, ou seja, estão acima de $0,7$, com exceção do constructo da Regulação Integrada, no qual se obteve o AC no valor de $0,652$. Mas, conforme frisa Hair Jr. et al. (2014), para estudos exploratórios, $\alpha = 0,6$ já são considerados adequados.

Ainda, Ringle et al. (2014) explicam que o AC é sensível ao número de indicadores que se correlacionam, ou seja, como o constructo Regulação Integrada pode refletir de diversas formas o sentimento desse tipo de motivação, com isso, concebeu-se mais questões a esse constructo. Devido a isso, possivelmente os indicadores utilizados não se correlacionam entre si na mesma proporção que os demais constructos, dessa forma, o AC ficou um pouco mais frágil comparado com os outros, mas ainda assim adequado.

Prosseguindo a análise de consistência interna do modelo, o próximo índice a ser avaliado é a Confiabilidade Composta (CC) do modelo, que, conforme Ringle et al. (2014), representa o critério mais adequado para mensurar a consistência interna para estudos que utilizam o PLS, devido ao fato de que prioriza as variáveis de acordo com a confiabilidade do modelo.

Com isso, de acordo com Hair Jr. et al. (2013), os valores para que a CC seja considerada satisfatória devem estar entre $0,7$ a $0,9$. Dessa forma, a CC deste modelo teórico possui nível satisfatório.

Portanto, o modelo teórico desta dissertação obteve grau elevado de consistência interna, medidos por meio do AC e CC, bem como validade convergente em grau satisfatório, pois os valores estão todos acima de $0,5$ (vide Tabela 2).

Jazendo as análises do modelo de mensuração, verificou-se a validade discriminante, a qual possui o propósito de garantir que cada constructo se difere uns dos outros, ou seja, que os sete constructos ou variáveis latentes do modelo teórico desse estudo não possuem o intuito de medir a mesma coisa ou os mesmos fenômenos.

Para analisar a validade discriminante, o critério recomendado é o de Fornel e Larcker (1981), no qual se compara as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada variável latente ou constructo com as correlações entre os constructos ou variáveis latentes. Com isso, as raízes quadradas devem ser maiores do que as correlações entre os constructos (Fornel & Larcker, 1981).

A Tabela 3 – Validez Discriminante do Modelo Teórico indica que o modelo teórico deste estudo conseguiu atender ao critério de Fornel e Larcker (1981).

Tabela 3 - Validez Discriminante do Modelo Teórico

	PDI	MI	MEE	MEI	MEID	MEIN	RPI
PDI	0.786						
MI	0.529	0.775					
MEE	0.401	0.403	0.716				
MEI	0.520	0.688	0.567	0.798			
MEID	0.766	0.508	0.471	0.594	0.767		
MEIN	0.383	0.318	0.572	0.430	0.375	0.765	
RPI	0.400	0.586	0.639	0.634	0.378	0.437	0.892

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Percebe-se, por meio da Tabela 3, que todas as raízes quadradas das AVEs (em negrito) de cada um dos sete constructos estão maiores do que as correlações entre os constructos, tanto analisando em relação à coluna como em relação às linhas. Dessa maneira, avalia-se a validade discriminante deste modelo teórico como procedente.

Frisando, ainda, que também se analisou a validade discriminante pelo critério de Chin (1998). Em relação a este critério, a validade discriminante também apresentou índice adequado, devido ao fato de que as cargas fatoriais demonstram-se mais altas em seus respectivos constructos ou variáveis latentes.

A fim de findar a análise de confiabilidade do modelo de mensuração, também se analisou a *Variance Inflation Factors* (VIF), na qual se busca identificar se há presença de multicolinearidade nos constructos. Para tanto, Hair Jr et al. (2016) estabelece que os valores de VIF devem ser maiores do que 0,02 e menores do que 5.

Com isso, a Tabela 4 - *Variance Inflation Factors* (VIF) apresenta que há ausência de multicolinearidade no modelo teórico desse estudo, pois o VIF de menor valor é 1.199 e o maior é de 3.774, atendendo, dessa forma, os critérios estabelecidos por Hair Jr. et al. (2016).

Tabela 4 - *Variance Inflation Factors* (VIF)

VIF		VIF	
PDI 8.3	1.669	MEI 2.1	1.827
PDI 8.4	1.938	MEI 2.2	2.551
PDI 8.5	1.247	MEI 2.3	1.510
PDI 8.8	1.419	MEID 3.5	2.283
MI 5.1	1.667	MEID 3.6	1.344
MI 5.2	2.043	MEID 3.7	2.479
MI 5.3	1.527	MEIN 4.1	2.831
MI 5.4	1.658	MEIN 4.2	1.530
MI 5.5	1.336	MEIN 4.3	2.179
MI 5.6	1.482	MEIN 4.4	1.847
MEE 1.1	1.199	MEIN 4.6	1.597
MEE 1.2	1.828	RPI 7.1	3.774
MEE 1.4	1.720	RPI 7.2	2.872
MEE 1.5	2.064	RPI 7.6	3.143
MEE 1.6	1.512	RPI 7.7	2.738

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Portanto, com a apresentação dos resultados de forma satisfatória dos critérios de: Validade convergente, confiabilidade interna do modelo (AC e CC), validade discriminante e, por fim do VIF, finda-se a primeira parte da análise do modelo de mensuração.

Levando isso em consideração, parte-se para a análise estrutural do modelo, a qual mensura, primeiramente, o coeficiente de determinação da variância R^2 , que representa a qualidade do modelo ajustado, que também é conhecido como critério de Cohen (1988).

Este critério é determinado pelas porcentagens de 2%, 13% e 26%, sendo entendido como qualidade pequena, média e grande, respectivamente. Neste sentido, é possível observar pela Tabela 5 - Critério de Relevância R^2 , Relevância Preditiva Q^2 e Tamanho do Efeito f^2 do Modelo Estrutural, na qual a qualidade do modelo (R^2) é a média em relação ao constructo de Regulação Identificada e Regulação Integrada. No que tange aos demais constructos, todos apresentam qualidade considerada alta (Cohen, 1988).

Tabela 5 - Critério de Relevância R² Relevância Preditiva Q² e Tamanho do Efeito F² do Modelo Estrutural

Constructo	R ²	Redundância de Q ²	Comunalidade F ²
PDI	0.626	0.325	0.365
MI	0.344	0.183	0.443
MEE	0.408	0.178	0.287
MEI	0.402	0.227	0.291
MEID	0.143	0.073	0.377
MEIN	0.191	0.084	0.186
RPI	----	----	0.608

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Por consequência, avaliou-se a Relevância Preditiva do Modelo (Q²), o qual tem por intuito averiguar quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele. Ou seja, a qualidade de prognóstico que o modelo possui. O critério de avaliação desse indicador se dá para valores acima de zero, ou, então, quanto mais próximo de um, mais perfeito é o modelo, ou seja, o modelo não contém erros (Rigle et al., 2014; Wissmann, 2017).

Com isso, averiguou-se, conforme exposto na Tabela 5, que todos os constructos do modelo possuem valores acima de zero, para tanto, pode-se afirmar que o modelo possui qualidade de predição entre seus indicadores e variáveis latentes.

Por fim, ponderou-se sobre o Tamanho do Efeito, medido pelo F², o qual demonstra quanto cada constructo é útil para o modelo ajustado, este critério se dá a partir de um constructo endógeno, ou seja, representa quanto os construtos endógenos são explicados por outros constructos (Wissmann, 2017).

A forma de avaliação do F² se dá pelo critério de valores que são representados por: 0,02, 0,16 e 0,35, sendo que estes possuem efeito pequeno, médio e grande, respectivamente. Portanto, os constructos de MEIN e MEE, MEID são considerados úteis em nível moderado, enquanto os outros quatro constructos apresentam nível grande de utilidade para o modelo, conforme Tabela 5 (Hair Jr. et al., 2014).

Neste contexto, foi possível afirmar que o modelo reflete o que se esperava dele, além de que os constructos pertencentes ao modelo possuem utilidade para o seu ajuste, dessa forma, finda-se as análises referente ao modelo estrutural.

Ainda, vale destacar que os valores de Q² e F² são apresentados pelo uso do módulo *Blindfolding*, no *SmartPLS*, diferente dos demais critérios que se evidenciam a partir da rodagem do PLS Algoritmos.

Consequentemente, averiguou-se os critérios de ajuste geral do modelo, sendo estas as últimas análises antes de adentrar aos testes de hipóteses da presente dissertação, a partir do modelo de equações estruturais.

Estas análises são mais complexas, pois diversos critérios de avaliação de ajuste geral do modelo foram desenvolvidos sobre diversas perspectivas. Com isso, os índices de medição do ajuste geral do modelo não são tão diretos como os demais critérios, devido ao fato de que estes são medidos, em sua maioria, sem uma estimativa de erro. Nesse sentido, o PLS não possui teste de significância que realmente avalie se o modelo está satisfatório a partir dos dados amostrais da pesquisa (Amorim et al., 2012).

Com isso, diversos autores expõem que o único índice adequado para avaliar o ajuste geral do modelo se dá a partir do qui-quadrado. Este, por sua vez, é conhecido como o critério tradicional de ajuste geral do modelo, isto é, o mais utilizado e que mais representa o modelo ajustado (Hox & Bechger, 1998).

Para tanto, o qui-quadrado é calculado com base no conhecimento do modelo saturado e no que diz respeito ao qui-quadrado a partir do grau de liberdade, ou seja, o valor de qui-quadrado deve ser maior que o valor tabelado.

Sendo assim, o valor de referência para o qui-quadrado (vide anexo I) para amostra com grau de liberdade de 98 respondentes é de 140,17, com isso, rejeita-se a hipótese nula de que o modelo está impróprio para a pesquisa e aceita-se a hipótese 1, de que o modelo é estatisticamente significativa para o estudo (Amorim et al., 2012), conforme exposto na Tabela 6 – Qui-quadrado.

Tabela 6 - Qui-quadrado

Qui-Quadrado	1,117,506
G1	98
Sig.	0,001

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Ainda, Hair Jr. et al. (2005) recomendam que exista mais de um critério para avaliar o ajuste geral do modelo, dessa forma, a presente dissertação analisará, também, o qui-quadrado/g1 e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

O qui-quadrado/g1 averigua se o ajuste do modelo representa um ajuste excelente, bom ou pobre, sendo medido por meio dos seguintes valores: Menor do que 2 = Excelente; de 3 a 5 = Bom e Maior que 5 = Podre.

Neste contexto, o qui-quadrado/g1 desse modelo de equações estruturais está adequado, pois reflete um ajuste bom, vide Tabela 7 – Qui-quadrado/g1.

Tabela 7 - Qui-quadrado/g1

Qui-Quadrado/g1	Modelo Saturado
	3.254

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Os autores Amorim et al. (2012) defendem que a utilização do critério qui-quadrado/g1 é compensatória para pesquisas que possuem uma amostra grande, para modelo complexo, em relação ao número de constructos, caso contrário, pode haver um resultado insatisfatório.

Seguindo a recomendação dos autores Hair Jr. et al. (2005), os quais salientam que é importante fazer uso de mais de um critério para analisar o ajuste geral do modelo, apresenta-se o último índice a ser analisado, que se trata do SRMR.

Este índice é baseado em resíduos e avalia a diferença entre a matriz de correlação observada e a matriz de correlação implícita pelo modelo. O SRMR reflete a magnitude média de tais diferenças: quanto menor o SRMR, melhor se considera o modelo ajustado (Hanseler, 2017).

Dessa forma, um modelo tem um baixo ajuste quando $SRMR > 0,08$ (Hu & Bentler, 1998). Porém, Williams et al. (2009) propõem uma opção de índice SRMR mais flexível de $SRMR = 0,10$, caso a pesquisa seja do tipo exploratória.

Portanto, considera-se que o modelo desta pesquisa possui um ajuste apropriado, tendo em vista que seu ajuste está dentro do recomendado por se tratar de um estudo exploratório, conforme afirma a Tabela 8 - *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR).

Tabela 8 - Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

SRMR	Modelo Saturado
	0,107

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Conforme explanado no decorrer desta seção, todos os critérios, tanto de avaliação de mensuração, estrutural, quanto de ajuste geral do modelo foram considerados adequados e, em sua maioria, satisfatórios em alto nível de qualidade. A partir destas comprovações, o modelo está ajustado e relevante para testar os caminhos e hipóteses propostas nesta dissertação.

Sendo assim, na próxima seção foram analisados e discutidos os resultados referentes às hipóteses que esta pesquisa, por meio da utilização do modelo teórico, propôs-se a discutir.

4.3 Análise do teste de hipóteses e *path coefficients*

Nesta subseção são analisados e discutidos os dados coletados por meio do *survey* aplicado aos colaboradores que ocupam funções, nos níveis tático e operacional, nas empresas Atena localizadas na mesorregião Oeste do Paraná, o qual contou com uma amostra de 98 respondentes.

Para realizar o teste das hipóteses, utiliza-se o *software SmartPLS 3.0*, a partir da técnica *bootstrapping*, tendo como parâmetro de estimação a realização de 1.000 simulações do conjunto de dados.

Por meio dos resultados do *bootstrapping*, busca-se atender os objetivos específicos propostos. Iniciando com o primeiro objetivo que verifica a influência da Autodeterminação na relação entre Remuneração por Incentivo e PDI, que é apresentado na subseção seguinte e reflete os resultados alcançados por meio do modelo teórico.

4.3.1 Efeito Autodeterminação mediando a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual

De modo a analisar a mediação da Autodeterminação entre a relação de RPI e a PDI, parte-se da hipótese de que a remuneração causa algum tipo de motivação e a partir desta motivação é que o colaborador irá PDI.

Dessa forma, utiliza-se como variável independente: Remuneração por Incentivo (RPI); as variáveis de mediação da autodeterminação estão divididas em cinco constructos, sendo: MI e MEE; Regulação Introjetada (MEI); MEID e Regulação Integrada (MEIN), sendo que estas regulações compõem as dimensões da Motivação Extrínseca. E, por fim, a variável dependente: PDI.

Para o cálculo da mediação, não se utilizou o método de significância do efeito indireto, baseado em covariâncias, no qual aplica diretamente o teste de Sobel (1982), pois este teste requer distribuições normais que não são requeridas do PLS SEM.

Além disso, o teste de Sobel reflete coeficientes não padronizados e o PLS SEM produz apenas coeficientes padronizados e não é muito poderoso em amostras menores de 200 respondentes.

Dessa forma, para a análise da mediação utilizou-se a *Variance Accounted For* (VAF), que estabelece o critério no qual parte do efeito total da variável independente sobre a dependente, devido à mediação. Isto é, utilizam-se os coeficientes das ligações entre a variável independente e a mediadora, da mediadora a dependente e soma-se com a relação direta entre a variável independente e a variável dependente (Preacher & Hayes, 2004; 2008; Hair Jr. et al., 2014).

Sendo assim, por meio da técnica do *bootstrapping*, estima-se os coeficientes entre os constructos, para análise da mediação da VAF. Nesse sentido, a VAF é calculada pelo efeito indireto, dividido pelo efeito total, ou seja, no modelo teórico desta dissertação a mediação calculada pela VAF seguiu a seguinte estrutura:

Motivação Intrínseca:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Efeito Indireto}}{\text{Efeito Total}} : \frac{\beta (\text{RPI-MI}) \times \beta (\text{MI-PDI})}{\beta (\text{RPI-MI}) \times \beta (\text{MI-PDI}) + \beta (\text{RPI-PDI})}$$

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Externa:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Efeito Indireto}}{\text{Efeito Total}} : \frac{\beta (\text{RPI-MEE}) \times \beta (\text{MEE-PDI})}{\beta (\text{RPI-MEE}) \times \beta (\text{MEE-PDI}) + \beta (\text{RPI-PDI})}$$

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Introjogada:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Efeito Indireto}}{\text{Efeito Total}} : \frac{\beta (\text{RPI-MEI}) \times \beta (\text{MEI-PDI})}{\beta (\text{RPI-MEI}) \times \beta (\text{MEE-I-PDI}) + \beta (\text{RPI-PDI})}$$

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Identificada:

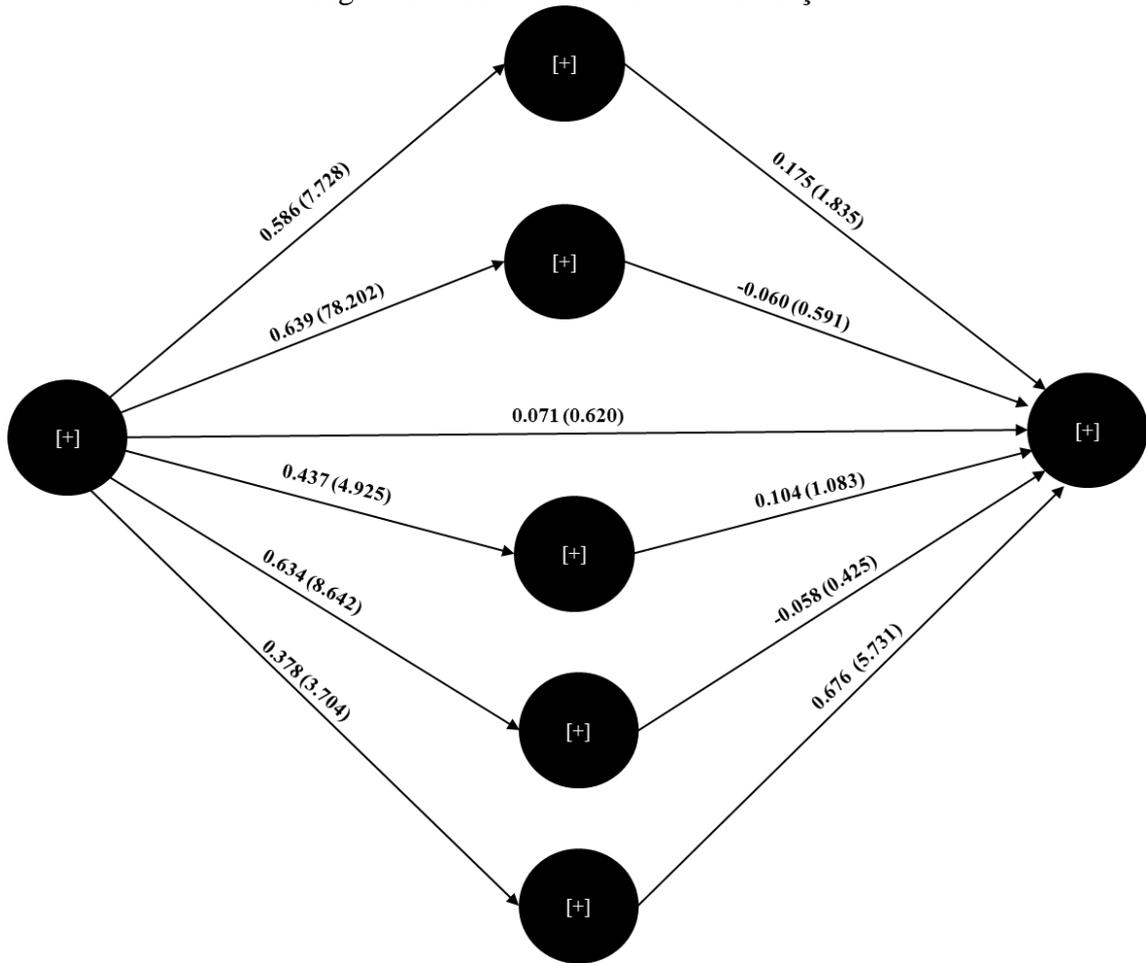
$$\text{VAF} = \frac{\text{Efeito Indireto}}{\text{Efeito Total}} : \frac{\beta (\text{RPI-MEE}) \times \beta (\text{MEE-PDI})}{\beta (\text{MEID-PDI}) / \beta (\text{RPI-MEID}) \times \beta (\text{MEID-PDI}) + \beta (\text{RPI-PDI})}$$

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Integrada:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Efeito Indireto}}{\text{Efeito Total}} : \frac{\beta (\text{RPI-MEE}) \times \beta (\text{MEE-PDI})}{\beta (\text{RPI-MEIN}) \times \beta (\text{MEIN-PDI}) + \beta (\text{RPI-PDI})}$$

Os valores de beta (β) representados na equação do VAF estão apresentados por meio da Figura 18 – Modelo Teórico de Mediação, e se dão pelos coeficientes entre os constructos que estão correlacionados.

Figura 18 - Modelo Teórico de Mediação



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Nesse sentido, os valores de VAF por meio do β exposto pela Figura 18, apresentam-se da seguinte maneira:

Motivação Intrínseca:

VAF =	$\frac{\beta 0,586 \times \beta 0,175}{\beta 0,586 \times \beta 0,175 + \beta 0,071}$:	59%
-------	---	---	-----

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Externa:

VAF =	$\frac{\beta 0,639 \times \beta -0,060}{\beta 0,639 \times \beta -0,060 + \beta 0,071}$:	35%
-------	---	---	-----

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Introjetada:

VAF =	$\frac{\beta 0,437 \times \beta 0,104}{\beta 0,437 \times \beta 0,104 + \beta 0,071}$:	39%
-------	---	---	-----

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Identificada:

VAF =	$\beta 0,634 \times \beta -0,058$:	34%
	$\beta 0,634 \times \beta -0,058 + \beta 0,071$		

Motivação Extrínseca – Constructo de Regulação Integrada:

VAF =	$\beta 0,378 \times \beta 0,676$:	80%
	$\beta 0,378 \times \beta 0,676 + \beta 0,071$		

De modo a comprovar se há mediação, a VAF deve se apresentar nas seguintes condições:

- VAF > 80% mediação completa;
- $20\% \leq VAF \leq 80\%$ mediação parcial;
- VAF < 20% Não há mediação.

A Tabela 9 – Mediação apresenta os resultados sintetizados no que tange à percentagem de mediação, bem como o valor do coeficiente β entre os constructos que representam a Autodeterminação (Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca: MEE, MEI, MEID e MEIN) ligando com o constructo de PDI.

Tabela 9 - Mediação

MEDIAÇÃO	B	% de Mediação
RPI → MI → PDI	0,175	59%
RPI → MEE → PDI	-0,060	35%
RPI → MEI → PDI	0,104	39%
RPI → MEID → PDI	-0,058	34%
RPI → MEIN → PDI	0,676	80%
RPI → PDI	0,071	-

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

A partir da Tabela 9, por meio dos valores (%) de mediação, evidencia-se que o conhecimento da Autodeterminação, sendo trabalhado em conjunto com as práticas de RPI, potencializa o desempenho dos colaboradores num nível maior do que a relação direta entre RPI e a PDI.

Vale ressaltar, *a priori*, a discussão individual de cada relação, que inicialmente pretendia evidenciar os tipos de motivação predominante, acreditando que somente as motivações mais presentes nos colaboradores é que auxiliariam a alta gestão nas suas tomadas

de ações para potencializar o desempenho dos colaboradores. Porém, a partir dos dados apresentados (vide Tabela 9), notou-se que a relação de RPI e conhecimento da Autodeterminação potencializa de forma geral a PDI dos colaboradores.

Ou seja, entende-se que a união das práticas gerenciais com fatores comportamentais podem auferir, de forma significativa, o desempenho dos colaboradores, e, com isso, a ascensão da empresa no mercado. Corroborando com esta análise, destaca-se Caplan (1969), que defendia a importância de se abordar aspectos humanos na contabilidade.

Para tanto, iniciando as análises individualmente, por meio dos valores de β , pode-se perceber que a relação direta entre RPI e a PDI é inferior, se comparado com os constructos de MI, MEI e MEIN.

Tais resultados demonstram que o conhecimento dos gestores sobre a Autodeterminação, ou seja, sobre os tipos de motivação que os colaboradores sentem, é uma ferramenta que pode auxiliar e diminuir parcial ou completamente muitos dos problemas encontrados nas organizações que fazem uso da RPI, como estratégia para auferir o desempenho de seus colaboradores.

Na grande maioria dos estudos, a aplicação da RPI para melhorar o Desempenho individual dos colaboradores apresenta resultados divergentes do que se esperava, entre os relatos estão: Resultados reversos do que se esperava; funcionalidade da ferramenta reflete resultado somente para uma parte dos colaboradores, ou, então, os resultados advindos da RPI possuem retorno por um determinado tempo e depois se estagna (Odelius & dos Santos, 2007; Odelius & dos Santos, 2008, Oyadomari et al., 2009, Junior & Borges-Andrades, 2011; Assis, 2012; Tannuri et al., 2013; Souza et al., 2017)

Desse modo, nota-se que, a partir dos resultados expostos na Tabela 9, o gestor que utilizar práticas e estratégias que norteiam as motivações dos colaboradores consegue PDI desses. E, ainda, a utilização da RPI pode voltar a ganhar força nas organizações para todos os níveis de uma entidade.

Jazendo os resultados da Tabela 9, os colaboradores que possuem Motivação Intrínseca obtiveram um grau parcial de mediação neste constructo, com uma mediação 59% maior do que a relação direta entre RPI e a PDI.

Ou seja, se os gestores, administradores, entre outros, buscarem compreender qual a motivação de seus colaboradores com suas atribuições na organização, eles podem trabalhar este conhecimento de motivação na relação entre RPI e a PDI. Assim podendo potencializar o desempenho desses de acordo com o apresentado neste achado.

Os autores Deci & Ryan (2012) explicam que, por mais que ocorra o sentimento de motivação intrínseca nos indivíduos, esta motivação pode ser aumentada no grau em que as necessidades básicas são expandidas. O estudo de Durso, Cunha, Neves e Teixeira (2016) acompanha este achado, pois demonstra que alunos da graduação em Ciências Contábeis, que possuem bolsa de iniciação científica, motivam-se ainda mais intrinsecamente para inserirem-se numa pós-graduação *stricto sensu*.

Desse modo, um colaborador que possui motivação intrínseca presente na sua vida profissional, e, ainda, possa vir a ter a oportunidade de auferir seu salário com base em seu trabalho, pode fazer com que este continue motivado intrinsecamente ou até aumente sua motivação intrínseca.

Porém, também há contrapontos no que se refere a estes resultados, ponderando que a RPI, a partir do alcance de metas e objetivos, pode desencadear pressões e estresses nos colaboradores, fazendo, dessa forma, com que os colaboradores que possuam a motivação intrínseca possam vir a desencadear algum tipo de regulação extrínseca. Defendendo esta reflexão, o estudo de Leal et al. (2013) resultou que os acadêmicos do primeiro e do segundo ano da graduação são mais motivados intrinsecamente do que os alunos que estão finalizando o curso, pois estes carregam um nível de estresse e preocupações mais elevados.

Nesse sentido, mais a frente deste capítulo, discute-se as formas de minimizar os efeitos negativos da RPI, por meio da aplicação do Princípio da Controlabilidade, que possam vir a reduzir o nível de Desempenho Individual.

Prosseguindo a análise da Tabela 9, referente à mediação, encontrou-se que os constructos de MEE e a MEID possuem valores de β (-0,060) e β (-0,058) respectivamente, inferiores e negativos, comparado com a relação direta entre RPI e a PDI.

Hair Jr. et al. (2014) explicam que, quando os valores de β apresentam-se negativos em uma relação, significa que os resultados estão contrários do que se esperava do constructo.

Desse modo, a motivação extrínseca de MEE visa que o colaborador se sinta motivado unicamente por meio de benefícios externos a ele, como, por exemplo: Remuneração, Reconhecimento de si ou de outros etc.

Já na Regulação Identificada, o colaborador requer um valor para desenvolver determinadas atividades, pensando unicamente em seu objetivo próprio ao desenvolver determinada tarefa.

Nesse sentido, os valores de β que estão negativos nos constructos de MEE (β -0,060) e MEID (β -0,058) deixam em evidência que os colaboradores pesquisados neste estudo não possuem os sentimentos destas duas formas de regulação, que são: não trocariam de emprego

somente pela remuneração; não trabalham visando apenas ao salário no final do mês e não desenvolvem suas atividades buscando alcançar apenas benefício próprio.

Para tanto, a relação de remuneração por incentivo e potencialização do PDI, mediada pela MEE e MEID, teria um efeito negativo, ou seja, contrário do que se esperava, assim não haveria uma PDI por meio da RPI.

Estes resultados mostram-se relevantes para o bom desenvolvimento das atividades profissionais, e para a potencialização do desempenho dos colaboradores, uma vez que esses estão mais propícios a desempenharem seus serviços de forma autônoma (motivação própria/proativa), quando remunerados por incentivos.

Ainda, os colaboradores das empresas Atena, na sua maioria, estão há mais de 10 anos na organização e possuem sentimento de motivação predominantemente autônoma, conforme já mencionado. As pesquisas de Odelius & dos Santos (2007; 2008) e Assis (2012) apresentam que os resultados da RPI para colaboradores que continuam na organização por mais de 10 anos são negativos.

Analisando a mediação da MEI na PDI, pode-se confirmar que houve mediação a um grau de 39% a mais do que a relação direta entre RPI e a PDI.

Dessa forma, afirma-se que parte dos colaboradores são motivados por meio de sentimentos relacionados ao ego, ou seja, a partir de elogios, título de funcionário do mês, reconhecimento da equipe, líder ou até mesmo de pessoas externas à organização.

Por exemplo, o conhecimento da Autodeterminação pode auxiliar o gestor na tomada de ações voltadas aos colaboradores que possuem o estilo de motivação introjetada, quais sejam: Título de funcionário do mês; feedback positivo; reconhecimento por meio de premiação etc. que são elementos que constituem a RPI na empresa analisada.

Não raro, os estudos evidenciam que a RPI possuem resultados negativos, parcial ou completamente, pois sua aplicação é feita de forma padronizada e obsoleta nas empresas, uma vez que não sofre atualização e desconsidera os elementos específicos de motivação dos seus colaboradores.

Tornando, então, relevantes tais achados também para aplicação prática nos demais tipos de motivação (MI; MEE; MEID e MEIN), pois a MEI é considerada externa, e não autônoma, haja vista que o indivíduo busca um desempenho melhor a fim de ser reconhecido por outros, que, na maioria das vezes, é o gestor.

E, por fim, a análise referente à mediação da Regulação Integrada, a qual apresentou mediação completa, isto é, media 80% a mais do que a relação direta entre Remuneração por Incentivo e PDI. Isso significa que o colaborador se motiva em desenvolver suas funções na

organização acreditando que isso o levará para o alcance de seus objetivos pessoais e futuros, contemplando a índole e o caráter dele.

A partir de identificação destes colaboradores com características de motivação por regulação integrada, que refletem boa índole, comprometimento, proatividade, objetivo de crescimento profissional, a ação dos gestores pode ser voltada a maximizar sua dedicação/desempenho, inserindo-os em atividades-chave para o bom andamento do setor.

Considerando-se os achados do estudo de Leal et al. (2013), que, aplicados na realidade estudada, reiteram que há evidências suficientes para se afirmar que o não aproveitamento de um colaborador com tais características o torna um forte candidato a ser um colaborador desmotivado ou com baixo desempenho, que ainda pode apresentar tendências ou interesse de se desvincular da entidade.

Para tanto, após analisar individualmente cada constructo da Autodeterminação, pode-se afirmar que todos os constructos (MI; Motivação Extrínseca: MEE; MEI; MEID; e MEIN) mediam e potencializam a relação entre remuneração por incentivo e PDI, em um nível de 59%, 35%, 39%, 34% e 80%, respectivamente.

E não somente mediam e potencializam, como também são parâmetros que podem auxiliar os gestores para a tomada de decisão em relação à RPI em prol da potencialização do PDI dos colaboradores, continuamente numa organização.

Apresentados os resultados da mediação, retoma-se a problemática discutida brevemente nesta seção referente ao estresse, a pressões e até mesmo à desmotivação que a RPI, aplicada por meio do alcance de metas e objetivos, pode causar nos colaboradores.

Portanto, na próxima subseção é discutido sobre o Princípio da Controlabilidade como forma de minimizar efeitos de desmotivação, sentimento de injustiça e outros, que possam vir a prejudicar o desempenho dos colaboradores dentro da organização.

4.3.2 Efeito da Moderação entre a Relação Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual

Nesta seção abordou-se o Princípio da Controlabilidade como variável moderadora, com o intuito de causar um efeito positivo na relação entre RPI e PDI.

O Princípio da Controlabilidade é aplicado nas avaliações de desempenho, normalmente de gestores, com o objetivo de avaliar somente as ações que estão sobre controle dos indivíduos. Ou seja, fatores relacionados à economia, à greve etc., que possam vir a diminuir o desempenho do colaborador durante um período, fazem com que suas metas e

objetivos sejam reavaliados, havendo um sentimento de justiça, demonstrando que a organização possui uma postura de prevenção a fraudes, desmotivação, rotatividade entre outros sentimentos ou acontecimentos que possam vir a afetar o desempenho do colaborador.

Vale destacar que, no atual cenário econômico brasileiro, trabalhar por metas e objetivos que aumentam continuamente (mês a mês) com o alcance delas pode levar os colaboradores a desencadearem desmotivações, rotatividade, sentimento de injustiça, que afetam diretamente os seus desempenhos.

Por isso, buscou-se testar, a partir da percepção dos colaboradores do nível tático e operacional das empresas Atena, se há a influência de um sistema de controle de avaliação (Princípio da Controlabilidade), que possa vir a aumentar o poder direto da RPI e do PDI.

De modo a analisar a moderação, a Tabela 10 – Efeito Moderador apresenta o resultado da moderação.

Tabela 10 - Efeito Moderador

Relação Causal	β	Valor de t	Valor de p
EfeitoMod_RPI_CONTR_PDI	0,314	4.351	0,000

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

A partir dos resultados da Tabela 10, evidencia-se que os colaboradores das empresas Atena percebem que há a necessidade de aplicar uma ação como o Princípio da Controlabilidade na análise e avaliação de seus desempenhos, pois o nível de significância do efeito moderador (Princípio da Controlabilidade) sobre a relação de RPI e PDI foi de 99%, como mostra o p-valor < 0,000.

Tais resultados podem estar estreitamente ligados aos acontecimentos de greves e também econômicos de nosso país, os quais prejudicam diretamente as vendas, a produtividade, os financiamentos, os cartões e as entregas, sendo estes os serviços principais do cotidiano destes colaboradores.

Além disso, o aumento contínuo no valor das metas e objetivos dos colaboradores de forma individual, de equipe e da organização como um todo, é uma realidade para estes colaboradores, nesse sentido, uma reavaliação dos aumentos em relação à situação da região e país seria um incentivo à motivação e à valorização do empregado com a organização.

Porém, os estudos de Aguiar, Teixeira, Nossa e Gonzaga (2012) e Beuren, Amaro e Silva (2015) resultam que nem sempre a aplicação do Princípio da Controlabilidade pode

refletir em resultados positivos, em relação ao desempenho e ao sentimento de justiça, por exemplo.

Aguiar et al. (2012) apresentam que o fato de gestores serem avaliados somente sobre as ações controladas a ele pode fazer com que a tomada de decisão seja centralizada somente a curto prazo, e, com isso, o gestor preocupa-se apenas com resultados imediatos que vão afetar sua avaliação de desempenho, deixando de ser relevante, na percepção do gestor, os resultados ou os acontecimentos de longo prazo.

Por meio do achado de Aguiar et al. (2012), aplicado à realidade deste trabalho, pondera-se sobre uma possível despreocupação dos colaboradores em atingir as metas como um todo, ou seja, esses acabam preocupando-se apenas com as metas diárias, desmotivando-se gradativamente a buscar jeitos e maneiras de chamar o cliente para a loja.

Outro ponto que vale ser destacado é que há uma diferença entre colaboradores com maior nível de escolaridade, salário e hierarquia, comparados com colaboradores de menores níveis hierárquicos, salário e escolaridade. Foi o que Assis (2012) encontrou em seus estudos, ou seja, colaboradores menos reconhecidos nestas questões são mais passivos a resultados positivos com a aplicação de ferramentas para estimular seus desempenhos.

Corroborando com o achado de Assis (2012), o estudo de Beuren et al. (2015) apresentou que a aplicação do princípio da controlabilidade, para os gestores, não obteve resultados que envolvem o sentimento de justiça deles com a organização.

Na sequência, na discussão das entrevistas, é possível notar que um dos colaboradores entrevistados na presente pesquisa também não se mostrou interessado em diminuir suas metas e objetivos por fatores não controláveis a ele, como receio de que seu desempenho pudesse vir a decair. Porém, por outro lado, relatos sobre pressões e estresses advindos das metas e objetivos também foram notados.

Prosseguindo as análises quanto aos objetivos desta dissertação, na próxima seção o objetivo “c” foi respondido, o qual demonstra qual é o tipo de motivação predominante entre os colaboradores do nível tático e operacional das empresas Atena.

4.3.3 Tipo de Motivação Predominante nos Colaboradores dos Níveis Tático e Operacional

Esta análise tem por objetivo discutir sobre a problemática relatada na introdução desta dissertação, a qual norteia a preocupação de estudar a motivação dos colaboradores e

evidenciar que a maioria deles estão motivados extrinsecamente externa, ou seja, apenas por remuneração, aprovações, entre outros, como foi o achado do estudo de Leal et al. (2013).

Tais resultados fazem com que o gestor precise lidar e buscar ações que envolvam o colaborador de forma a ir, pouco a pouco, mudando seu tipo de motivação, para que este, além de pensar na remuneração advinda da empresa, também vista a sua camisa, quando for necessário buscar objetivos maiores, e com isso requerer um maior nível de desempenho.

Apesar de que os tipos de motivação extrínsecas externas propõem que o colaborador não possui uma ligação em termos de consciência com a organização, ou seja, que o empregado deixaria o emprego por melhores salários, poderia utilizar do seu conhecimento sobre a área que trabalha para conseguir mais vantagens etc., também há o lado positivo, de que a organização não precisaria buscar diversos tipos de ações para aplicar em conjunto com o sistema de RPI, a fim de melhorar o desempenho dos colaboradores de forma contínua.

Nesse sentido, poderia utilizar do sistema de RPI de forma totalmente financeira, na qual o gestor só teria que motivar seus colaboradores de forma unicamente monetária.

Mas, novamente, haveria o problema de o sistema de RPI produzir resultados positivos apenas por um determinado período de tempo, ou seja, a partir do momento que o valor da remuneração fosse igual por um determinado período de tempo, possivelmente o colaborador diminuiria seu desempenho. Como o que foi encontrado nos estudos de Odelius e Santos (2007; 2008) e Assis (2012).

Portanto, de modo a analisar os resultados dos tipos de motivação presentes e predominantes nos colaboradores dos níveis tático e operacional empregados na empresa Atenas, utilizou-se o coeficiente de caminhos, ou seja, o valor das cargas fatoriais dos caminhos entre os constructos, que são representados por meio dos valores de β no Quadro 5 – *Path Coefficients*.

Quadro 5 - *Path Coefficients*

Constructo	Dimensão	B	Questões que Compõem o Constructo
Regulação Externa	MEE 1.1	-0,060	MEE 1.1 - (O serviço que desenvolvo na empresa é cansativo, mas o que me motiva é o salário).
	MEE 1.2		MEE 1.2 - (Acredito que quanto mais recompensado financeiramente ou com viagens e etc., mais eu me motivaria no serviço).
	MEE 1.4		MEE 1.4 - (Me desligaria da organização caso recebesse uma proposta salarial melhor).
	MEE 1.5		MEE 1.5 - (Quando percebo que meu chefe/líder me elogia mais motivado eu fico).
	MEE 1.6		MEE 1.6 - (A organização tem um programa de recompensas que me motiva a melhorar dia a dia meus serviços).
Regulação Introjetada	MEI 2.1	0,104	MEI 2.1 – (Desenvolvo minhas atividades, principalmente, pois sinto a cobrança da chefia/líder).
	MEI 2.2		MEI 2.2 - (Para mim, motivação é quando meus colegas e chefia perceberem meu trabalho).
	MEI 2.3		MEI 2.3 - (Me sinto motivado quando as pessoas fora do meu ambiente da empresa me parabenizam pelo meu trabalho).
Regulação Identificada	MEID 3.5	-0,058	MED 3.5 – (As pessoas que me inspiram no trabalho conquistaram seu espaço no mercado, pois sempre trabalharam em prol de seus objetivos).
	MEID 3.6		MED 3.6 – (Busco atingir os objetivos da empresa pela remuneração e também meus objetivos pessoais).
	MEID 3.7		MED 3.7 – (Meu futuro depende do bom trabalho que desempenho aqui dentro, devido a isso, busco sempre fazer o melhor).
Regulação Introjetada	MEIN 4.1	0,676	MEIN 4.1 – (Desempenho minhas funções ou o serviço que for me passado, pois é da minha índole e tenho objetivos maiores a serem alcançados que dependem disso).
	MEIN 4.2		MEIN 4.2 – (Eu percebo que me diferencio dos meus colegas, em questão de agilidade ou qualidade nas funções que exerço).
	MEIN 4.3		MEIN 4.3 – (Eu me esforço pela minha equipe de trabalho e me sinto motivada com isso).
	MEIN 4.4		MEIN 4.4 – (Me coloco a disposição na organização para serviços que não são da minha função específica, para me aperfeiçoar e também para ser lembrado (a) pelos meus superiores).
	MEIN 4.5		MEIN 4.5 – (Tenho objetivos futuros e o que faço na empresa é uma junção com meus objetivos).
Motivação Intrínseca	MI 5.1	0,175	MI 5.1 – (Sinto-me motivado no trabalho).
	MI 5.2		MI 5.2 - (A motivação que sinto pelo meu trabalho independe da minha remuneração).
	MI 5.3		MI 5.3 – (Realizo minhas atividades com qualidade pois sinto prazer em exercer meu serviço).
	MI 5.4		MI 5.4 – (Não trocaria de serviço ou de empresa, para realizar uma atividade que não gosto tanto quanto está, só porque o salário seria maior).
	MI 5.5		MI 5.5 – (Sinto-me bem com o serviço que é designado a mim).
	MI 5.6		MI 5.6 – (As responsabilidades que são me passadas no serviço, me motiva ainda mais).

Fonte: Adaptado de Wissmann (2017).

A partir dos valores de β dos constructos pertencentes à Autodeterminação (MI; Motivação Extrínseca: MEE; MEI; MEID; e MEIN), torna-se evidente que o tipo de motivação predominante nos colaboradores para potencializar o desempenho individual é a MEIN.

A MEIN compõe uma dimensão da Motivação Extrínseca, a qual se refere ao tipo de motivação extrínseca mais autônoma, ou seja, a que mais se aproxima da Intrínseca. A diferença entre elas se dá pelo fato de que, na Regulação Integrada, a motivação vem de objetivos futuros pessoais, e pela congruência de atividades e serviços seguindo sua índole e caráter.

Nesse sentido, os colaboradores concordam que se esforçam pela equipe e pela organização, pois sentem-se motivados em desenvolver esse papel, e, ainda, afirmam que seus desempenhos são para concretizar tanto os objetivos da organização como os seus pessoais, conforme mostra o Quadro 6 em relação às questões direcionadas a este constructo.

Este tipo de comportamento dos colaboradores reflete que há uma proatividade da parte deles em consonância com a organização e os gestores conseguem utilizar esse sentimento a favor da organização, em questões para melhorar a qualidade de atendimentos, abrir novas filiais, com funcionários dispostos e motivados para auxiliarem e ensinarem os novos colaboradores, aumentarem o desempenho dos colaboradores, por meio de remunerações por incentivos que remetam ao tipo de motivação dos colaboradores, além de criar um clima organizacional positivo que reflete união, desempenho, qualidade de atendimento, entre outros.

Nesse contexto, é perceptível que as organizações Atena (empresa pesquisada por esta pesquisa), voltam seus olhares para estes fatores, e os resultados têm sido positivos, tanto para a empresa, pois é segunda maior e melhor empresa para se trabalhar no Brasil, quanto para os colaboradores, conforme exposto pelo resultado da motivação predominante.

Ainda, seguindo a análise do Quadro 6, a MI é a segunda motivação predominante entre os colaboradores, ou seja, colaboradores que possuem a motivação mais autônoma possível.

Evidenciando, dessa forma, que os colaboradores não trocariam de emprego somente por remuneração, e que estes sentem prazer em realizar seus serviços e cumprir com suas atividades. Tudo isso, provavelmente, são reflexos de uma boa gestão que utiliza o conhecimento sobre os colaboradores em prol dos objetivos da organização, mas de forma notável, também recompensando de maneiras eficientes os colaboradores.

É relevante retomar que, para que haja uma gestão eficaz, é preciso que a empresa como um todo possua um bom planejamento, que o sistema de RPI esteja claro para os colaboradores em relação à aplicabilidade, à mensuração e ao pagamento, bem como que os objetivos sejam revistos e repensados periodicamente etc.

Dando prosseguimento às análises, demonstrou, também, que uma parte dos colaboradores são motivados pela regulação introjetada, que é motivada pelo ego e pelo reconhecimento de si e de outros. Tal motivação possivelmente refere-se ao estilo do gestor ou à cultura da empresa, ou seja, que os colaboradores têm o líder como um espelho. Ou, então, possuem outros líderes ou outras pessoas como exemplo, e ser reconhecido pode causar um sentimento de proximidade com a pessoa que o colaborador tem como exemplo.

E, por fim, percebe-se (vide Quadro 6) que a MEE e a MEID apresentaram resultados contrários do que se buscou identificar. Sendo assim, a MEE na qual o colaborador só é motivado por meio de remuneração ou algum tipo de benefício externo, este estudo demonstrou que, nas empresas Atena, os colaboradores não condizem com esta perspectiva.

No que tange à regulação identificada, sua abordagem tem caráter autônomo, porém, apenas voltado para si mesmo, nesse sentido, tudo que o colaborador faz é em prol de seus objetivos, para tanto, se sua atividade não refletir o alcance de seus objetivos, não haverá motivação para desempenhar melhor seus serviços, assim, os colaboradores demonstraram não possuir este perfil de motivação.

Dessa maneira, estes dois resultados corroboram com os achados referentes às demais motivações, que demonstraram estar mais predominantes nos colaboradores que são a motivação extrínseca por MEIN, MI e MEI.

Logo, esses demonstraram que os colaboradores, de uma forma geral, unem seus objetivos com o da empresa, e não deixariam de exercer suas funções com eficiência caso, em algum momento, não houvesse uma contrapartida a favor de seus objetivos.

Além do mais, há presença considerável de colaboradores motivados de forma intrínseca, isso é, que sentem prazer pela sua atividade, e que não a trocariam apenas por remuneração.

Por meio destes achados, finda-se a análise dos objetivos dessa dissertação com abordagem quantitativa. Mas, por estar tratando de colaboradores e os tipos de motivação que potencializam seu desempenho, na seção seguinte apresenta-se uma análise de abordagem qualitativa, que ocorreu por meio de entrevistas com o objetivo de confrontar os dados quantitativos com os achados qualitativos.

4.4 Como a remuneração por incentivos e o Princípio da Controlabilidade influenciam a motivação e o PDI dos colaboradores

Nesta subseção apresentou-se e discutiu-se os dados coletados nas entidades por meio do estudo de caso, sendo analisada a percepção dos colaboradores de níveis táticos e operacionais e também dos gestores gerais das filiais das empresas Atena, pois estes são que remetem as metas e objetivos para os colaboradores, e também, no caso das empresas Atena, são os únicos que não possuem metas e objetivos individuais e em equipes, apenas de forma geral, ou seja, da organização como um todo.

As análises foram orientadas pelo objetivo específico (d): Analisar a percepção dos colaboradores e dos gestores como os fatores de RPI e a utilização do Princípio da Controlabilidade influenciam os tipos de motivações e a PDI dos colaboradores dos níveis tático e operacional à luz da Teoria da Autodeterminação.

Analisou-se a percepção dos colaboradores e dos gestores pela preocupação de confrontar ambos relatos, e, também, como a presente pesquisa corrobora para ações dos gestores que utilizam da ferramenta de RPI, as informações de tomada de decisão dos gestores que já trabalham com tal ferramenta e colhem resultados positivos torna-se, nessa perspectiva, relevante.

Portanto, a próxima subseção trata da caracterização dos três gestores e dos três colaboradores alvo do estudo de caso.

4.4.1 Caracterização dos Entrevistados

Os gestores entrevistados foram escolhidos por meio de seus municípios, por estarem localizados mais próximos e caracterizarem mais conveniência para a coleta de dados. Já os colaboradores participantes da entrevista foram designados pelos gestores.

O Quadro 6 – Caracterização dos Entrevistados apresenta informações quanto ao cargo, tempo de serviço e o município onde está localizada a organização.

Quadro 6 - Caracterização dos Respondentes

Entidades	Cargo do Respondente 1	Cargo do Respondente 2	Tempo de Serviço do Respondente 1	Tempo de Serviço do Respondente 2	Municípios
Entidade 1	Gestor	Vendedora	10 anos	3 meses	Marechal Cândido Rondon - PR
Entidade 2	Gestor	Vendedora	5 anos	3 anos	Santa Helena - PR
Entidade 3	Gestor	Responsável pelo setor de Vendas	14 anos	12 anos	Toledo - PR

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2018).

Como evidenciado no Quadro 6, os gestores geral das lojas possuem experiência devido ao tempo de trabalho na empresa. Os colaboradores, por sua vez, refletem tempo de organização bem diferente uns dos outros, porém, apenas a colaboradora da entidade 1 que está a menos de dois anos na empresa.

Vale resaltar que, na entidade 1, há 11 colaboradores que integram a equipe do gestor 1. No que tange à entidade 2, são 8 colaboradores, liderados pelo gestor. E, por fim, a loja localizada em Toledo-Pr conta com 22 funcionários mais o gestor.

Apresentadas as características dos respondentes, em seguida, demonstra-se primeiramente as análises referentes à percepção dos colaboradores e, em seguida, a dos gestores

4.4.1.1 Como a Remuneração por Incentivos e o Princípio da Controlabilidade impacta a Motivação e o Desempenho Individual na percepção dos Colaboradores

O primeiro fator a ser pesquisado foi em relação ao sentimento de motivação e desempenho dos colaboradores advindo da RPI, pois sabe-se que as organizações, de modo geral, esperam que os colaboradores sintam-se motivados e, assim, desempenhem ainda mais seus serviços a partir da remuneração por incentivos.

Dessa maneira, como já discutido anteriormente nesta dissertação, há relatos, na maioria dos estudos que abordam a remuneração por incentivos em seu íterim, que os resultados muitas vezes não são positivos. Nesse contexto, sentiu-se a necessidade de analisar o ponto de vista dos colaboradores sobre a remuneração por incentivos e de que forma ela influencia na motivação e no desempenho, como também seus pontos negativos.

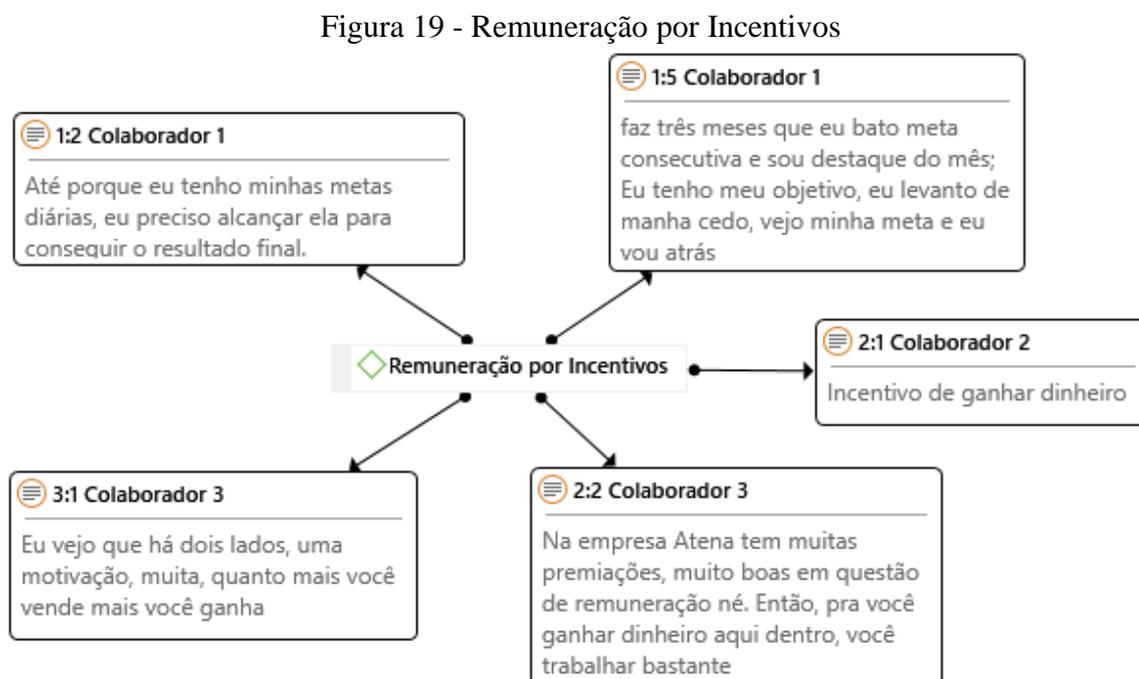
Ainda, buscou identificar qual o tipo de motivação que os colaboradores sentem, por meio de questionamentos de como seria os comportamentos deles em relação à proatividade e desempenho caso não houvesse o incentivo de remuneração e reconhecimento da organização.

Por fim, questiona-se se há algum fator relacionado ao Princípio da Controlabilidade, em relação à reavaliação das metas e objetivos, quando acontecem fatores que podem prejudicar o desenvolvimento do colaborador em suas funções e que ele não pode interferir para melhorar a situação.

Com isso, na próxima subseção iniciam-se as análises, primeiramente pela percepção dos colaboradores referente à Remuneração por Incentivos.

4.4.1.2 Remuneração por Incentivos

Por meio da Figura 19 – Remuneração por Incentivos, são apresentadas as falas dos colaboradores, sobre como se sentem em relação à Remuneração por Incentivos, por meio do alcance de metas e objetivos.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

De modo a analisar o que os colaboradores apresentam em suas falas, evidencia-se que eles planejam-se e trabalham em prol de alcançar suas metas, a fim de receber sua remuneração.

O colaborador 2 evidencia que a remuneração por incentivo é positiva, pois trata-se de um incentivo para ganhar dinheiro. Ainda, reiterou, em sua entrevista, que a forma como a organização aplica a remuneração por incentivos desencadeia a motivação de estar sempre buscando mais, e, por consequente, o valor do salário se faz com desenvolvimento de seu serviço.

Em consonância com o relato do colaborador 2, o colaborador 3 explica que as premiações da empresa são muito boas e que, para alcançá-las, é preciso trabalhar muito. Além disso, afirmou que é possível ganhar cada vez mais por meio do trabalho. Corroborando com este achado, Assis (2012) explana que, muitas vezes, o problema da remuneração por incentivos pode estar na má distribuição da remuneração, ou de remunerações que não condizem com todo o trabalho produzido pelo funcionário.

Desse modo, fica notável o fato de a empresa possuir um bom planejamento, objetivos e metas claras. Além de que estipular os valores em dinheiro que os colaboradores receberão ao alcançar o planejado faz com que os resultados da remuneração por incentivos sejam positivos.

Ainda, pode-se afirmar novamente que, conhecendo as motivações que impulsionam o colaborador em busca de mais produtividade na empresa, pode fazer a diferença para que haja o alcance de metas e objetivos da empresa por meio do desempenho do colaborador. Tendo em vista que a empresa vai trabalhar a aplicação da remuneração por incentivos captando os fatores que mais motivam os seus colaboradores a desempenharem seus serviços em prol da organização.

Os demais colaboradores apontam que, quanto mais eles vendem, mais querem vender, pois o exercício de suas funções os estimula. Estes resultados vão de encontro com o que foi evidenciado por meio dos resultados do *survey*, em que os colaboradores são mais motivados por regulações integradas, introjetadas e pela motivação intrínseca, pois evidencia que eles cobram a si mesmos, e, com isso, desenvolvem prazer e proatividade em suas funções.

Provavelmente este tipo de sentimento é estimulado pela organização, devido ao fato de as suas metas e objetivos estarem claros e consisos, os quais os colaboradores tomam como exemplo para desenvolverem suas atividades. Defende-se esta presunção porque toda manhã, em cada loja, é feito um rito de comunhão, no qual os colaboradores discutem as metas e desenvolvem planejamentos em conjunto. Além do mais, cantam o hino da organização e também do país, para que haja um sentimento de valorização e cultura da empresa.

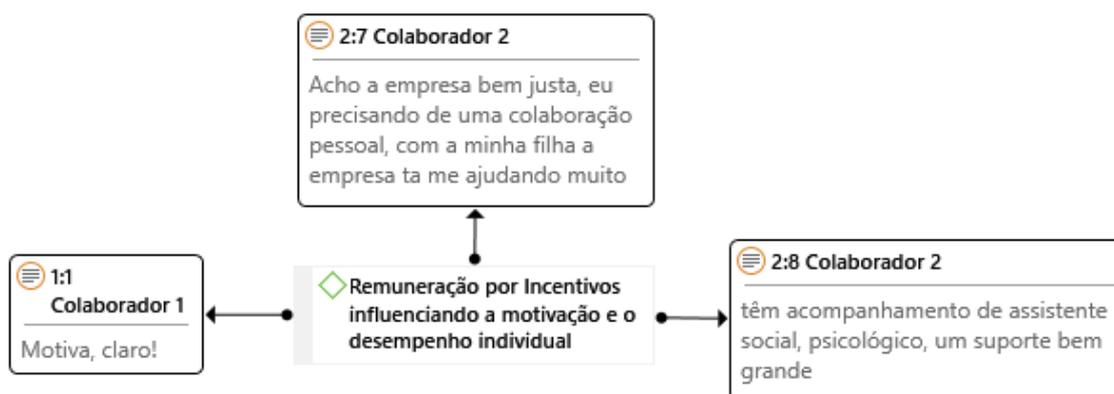
Outro fato que foi notado por meio da observação/relato de campo é que os gestores possuem na loja pequenos prêmios ou valescompras, que são destinados aos colaboradores no final do dia, para incentivá-los a melhorar cada vez mais.

Portanto, é notável que a organização, como um todo, busca fomentar o desenvolvimento do colaborador por meio de vários segmentos, os quais evidenciam o reconhecimento e a motivação do colaborador.

4.4.1.3 Remuneração por Incentivos e sua influência na Motivação e no Desempenho

Questionou-se diretamente os colaboradores sobre como sentem a remuneração por incentivos na sua motivação e no seu desempenho. Com isso, a Figura 20 – Remuneração por Incentivos Influenciando a Motivação e o PDI, apresenta o exposto pelos colaboradores.

Figura 20 - Remuneração por Incentivos Influenciando a Motivação e o Desempenho Individual



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2018).

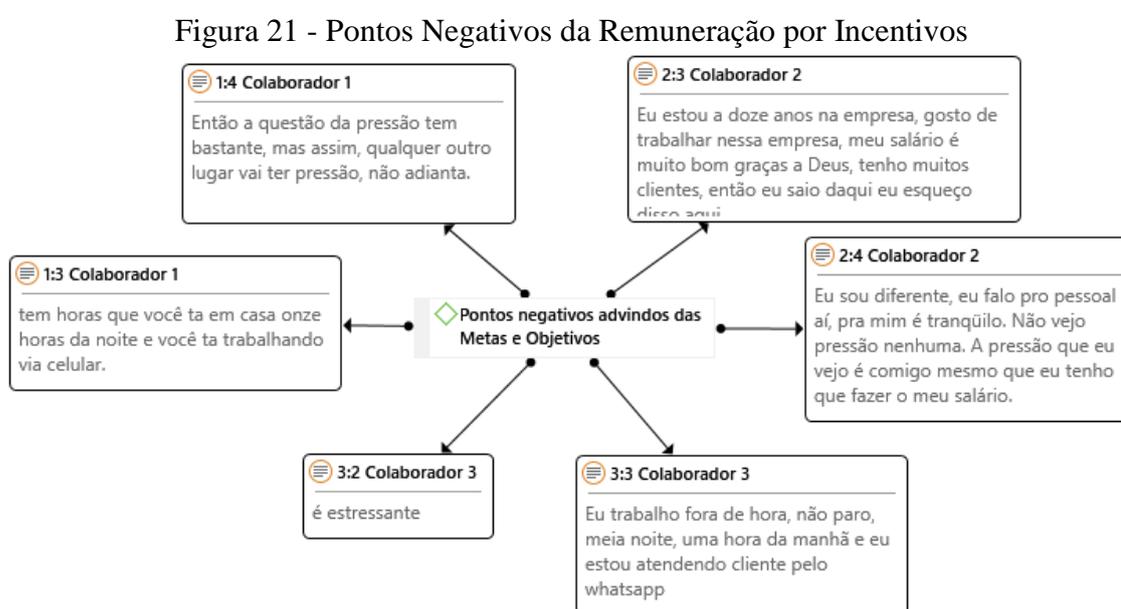
No que tange a como os colaboradores sentem-se em relação à RPI no desencadeamento de motivação e desempenho, eles relatam outros pontos que enriquecem a forma como a empresa trabalha as formas de incentivos.

A colaboradora 1 explana que, com certeza, a remuneração a motiva a desempenhar melhor seus serviços. Já o colaborador 2 explica que os incentivos vão além de remuneração, e adentram a acompanhamentos com psicólogos, assistentes sociais e que a empresa possui um programa que presta serviço de auxílio ao colaborador e a sua família.

Desse modo, as ações da organização, em conjunto com fatores motivação do colaborador, são transformadas em reconhecimento do empregado pela empresa, o que reflete em seu desempenho e na preocupação em alcançar o seu sucesso da empresa.

4.4.1.4 Pontos Negativos da Remuneração por Incentivos

Com o intuito de discutir os pontos negativos da RPI observados pelos colaboradores, a Figura 21 – Pontos Negativos da RPI – revela a percepção dos colaboradores.



Fonte: Elaborado a partir dos dados da Pesquisa (2018).

Conforme a Figura 21, os colaboradores entendem que há pressão, estresse e ainda reiteram que as atividades profissionais os acompanham até mesmo em seus horários de descanso.

Relatam, também, que esta é uma consequência da busca por um salário melhor todos os meses. Já o colaborador 2, que está há doze anos na empresa, demonstra que ele se desliga da organização quando encerra seu expediente, e que não sofre com problemas de pressão e estresse fora da organização.

Esse fato pode ocorrer devido ao longo tempo que este funcionário está na empresa, portanto, domina as ações de trâmites mais ágeis, já possui seu rol de clientes, possivelmente é conhecido pela população do município, entre outras experiências e vantagens de quem está há mais tempo na empresa.

Por outro lado, o estudo de Assis (2012) relatou que colaboradores com mais de 10 anos mostraram-se insatisfeitos e desgastados, e, por meio destes sentimentos, os resultados da aplicação da RPI apresentam-se de forma negativa.

Corroborando com os achados da pesquisa de Assis (2012), é notável que o longo período trabalhando numa mesma empresa pode causar conflitos, desgaste e baixo índice de motivação, como o que foi encontrado por Leal et al. (2013), que relata que os acadêmicos que estão mais tempo na universidade demonstram desmotivação e/ou motivação extrínseca externa.

Para tanto, este achado, contrário aos estudos de Assis (2012) e Leal et al. (2013), são relevantes a todas as organizações, pois, se questionarmos: “Qual é o índice de um colaborador que está a mais tempo na organização se tornar desmotivado ou não ser mais flexíveis a mudanças?”

É perspectivo que as respostas, muitas vezes, condizem com os achados dos autores Assis (2012) e Leal et al. (2012). Às vezes, determinado colaborador desenvolve muito bem sua atividade dentro do setor, e, com o passar do tempo, adquire mais conhecimentos que os demais. Com isso, cria-se uma postura de que é ele quem domina o setor, ou a equipe, nesse sentido, os gestores ou os administradores não tomam uma postura diferente com receio de perder aquele colaborador.

Mas a personalidade criada pelo funcionário pode desmotivar a equipe, criar divergências e insatisfação, que vão passando de um a um, até que haja um sentimento negativo dos colaboradores para a organização como um todo.

Novamente, retorna na questão de que o líder deve conhecer a Autodeterminação de cada colaborador e buscar estratégias de utilizar a motivação junto com o sistema de RPI, para que mais organizações colham resultados satisfatórios, como a empresa Atena está refletindo.

Ainda, vale ressaltar que esta organização está limitada em atividade de venda, compras, entregas, crediário, venda de cartão da loja/seguro etc., não acompanha em seu rol o serviço de produção, nesse caso, é relevante a reflexão de como os gestores de organizações, que possuem esta atividade, podem direcionar suas ações para motivar e, com isso, potencializar os colaboradores das montagens, pintura, soldagem, entre outros, a fim de alcançar os objetivos da empresa.

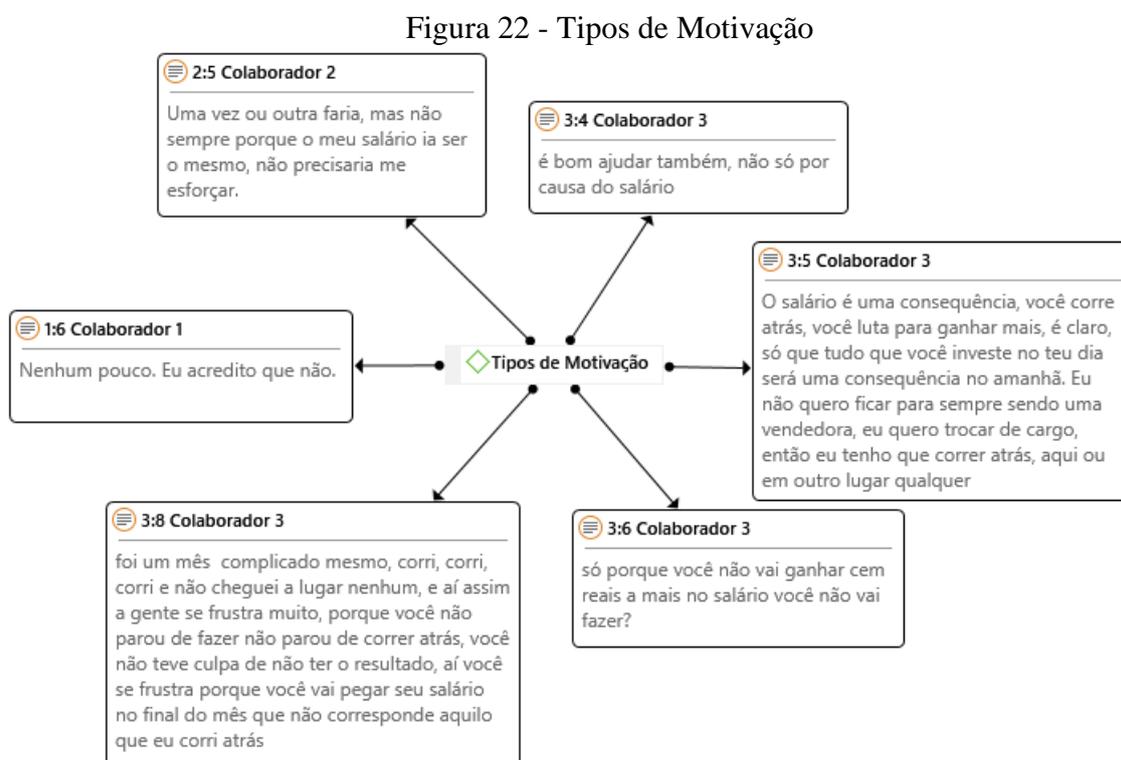
Portanto, os indícios são claros de que a contabilidade precisa adaptar, em suas práticas e políticas de gestão e tomada de decisão, conhecimentos comportamentais que contribuam em todos os aspectos, tanto na remuneração por alcance de objetivos como nos

feedbacks negativos, nas mudanças constantes que as organizações vêm sofrendo devido à dinâmica do mercado.

Os resultados apresentados até aqui detalham que os colaboradores sentem os pontos negativos, mas que também são capazes de compreender que isso acontece em qualquer lugar. Afinal de contas, desenvolveram sentimentos de motivação em relação à empresa em que trabalham, evidenciam estarem buscando a ascensão dela e, por consequência, seus próprios objetivos.

4.4.1.5 Tipos de Motivação

Nesta subseção são apresentadas as respostas dos colaboradores sobre a questão de como seria o desempenho, a proatividade e o prazer por seus serviços em uma organização que não remunerasse por incentivos. A Figura 22 – Tipos de Motivação relata o comportamento que os três colaboradores teriam caso trabalhassem por um salário fixo.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Por meio da Figura 22, identificou-se que os três colaboradores relatam sentimentos diferentes em relação a sua proatividade e ao seu desempenho numa organização que não remunerasse por incentivos.

O colaborador 1 enfatiza que ele não estaria apto a auxiliar em funções nas quais ele não recebe por aquele serviço, desmonstrando, assim, um sentimento de motivação extrínseca identificada, na qual o colaborador só se sente motivado a alcançar os objetivos da empresa, caso alcance os seus também.

A colaboradora 2 diz que sim, faria algumas vezes, porém, não sempre, pois não estaria recebendo para desenvolver funções de outros. A mesma colaboradora explicou que havia trabalhado em uma organização que não utilizava a RPI, e que a equipe era desmotivada. Afirmou, ainda, que ela trabalhava e se superava, mas que no fim não era reconhecida e todos recebiam a mesma quantia.

A referida colaboradora relata que, desde que entrou nessa empresa, bateu metas e recebeu o título de funcionária do mês por três vezes consecutivas, e que todas as manhãs levanta disposta a trabalhar por este reconhecimento.

Nesse sentido, corroborando com os achados da pesquisa quantitativa descritas anteriormente, esta colaboradora possui um perfil de motivação extrinsecamente introjetada, a qual sente prazer em ser reconhecida pelos outros e por si mesma, ou seja, trabalhar motiva seu ego.

Para tanto, a tomada de decisão do gestor em relação a este perfil de colaborador afere a produtividade dentro da organização, porém, deve-se possuir um cuidado em relação a conflitos internos que podem aparecer em relação a outros colaboradores com perfil diferente.

A Teoria da Agência proporciona embasamento em relação a possíveis conflitos no ínterim da empresa devido aos colaboradores divergirem no que diz respeito aos seus interesses em relação à empresa ou aos objetivos. Desse modo, deve haver um cuidado na forma de estimular os colaboradores, para que não haja conflitos internos entre eles e sim uma equipe unida para captar os objetivos em conjunto.

Já a colaboradora 3 apresenta um sentimento autônomo, intrínseco, pois relata que o valor não deve medir suas atitudes ou seu serviço, que é preciso ser proativo em qualquer lugar.

Logo, os três tipos de motivação apresentados pelos colaboradores nesta análise quantitativa expõem que estes se sentem Motivados Intrinsecamente, por Regulação Introjetada e por Regulação Integrada. Tais resultados vão de encontro com o que foi encontrado na pesquisa quantitativa. Vale defender que, caso os resultados qualitativos não tivessem refletido o mesmo resultado da análise quantitativa, possivelmente seria pelo fato de

que aqui se estudou três colaboradores aleatórios com um nível de profundidade maior, comparado a 98 colaboradores, analisados de forma conjunta, por meio do *survey*.

Mas, como refletiu, pode-se afirmar que este sentimento é cultural dentro da organização. E, para corroborar com tal achado, no relato de campo um dos gestores comentou que, no início deste ano, precisou mudar toda sua equipe de trabalho, pois a cultura que havia sido formada dentro da empresa não espelhava o perfil da organização. Dessa forma, foi preciso tomar a decisão de modificar toda a equipe.

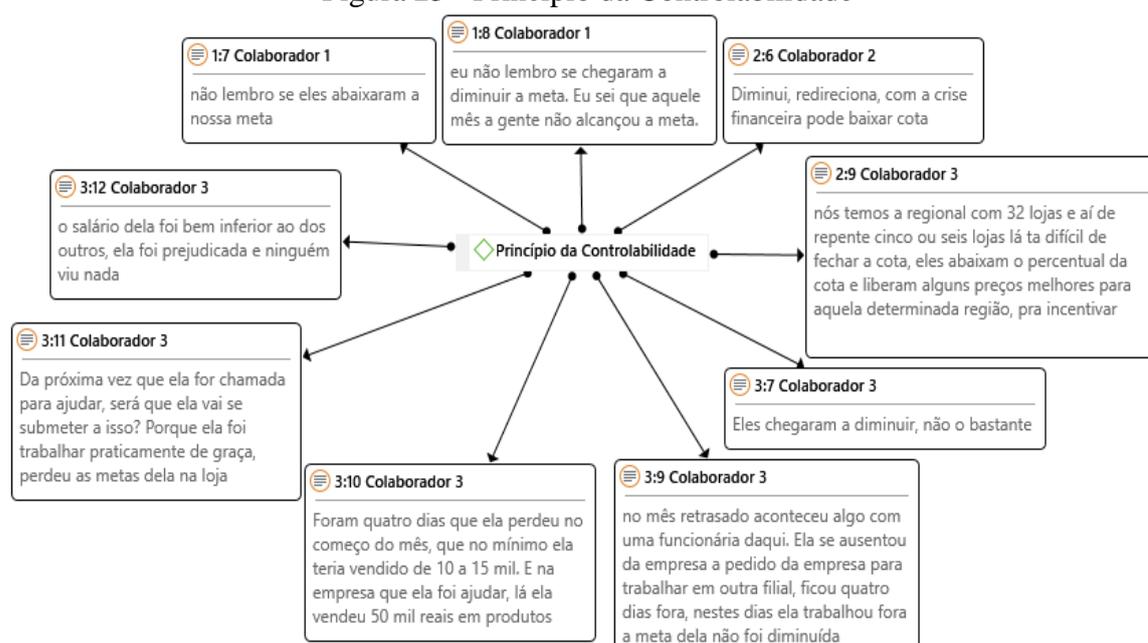
4.4.1.6 Princípio da Controlabilidade

O Princípio da Controlabilidade compõe o sistema de controle gerencial de algumas empresas, tradicionalmente é aplicado a gestores em suas avaliações de desempenho, com o intuito de não prejudicá-los com fatores que são incontroláveis a eles.

Dessa forma, o presente estudo buscou identificar a percepção dos colaboradores sobre a aplicação do Princípio da Controlabilidade na avaliação de desempenho dos colaboradores dos níveis tático e operacional, que, neste estudo, estão sujeitos a metas e objetivos.

Os questionamentos que nortearam esta análise referem-se às atitudes por meio da organização em situações de dificuldade que os colaboradores passam, como greve, situação econômica, tomada de decisões dos superiores que impactam no serviço dos funcionários etc., como indica a Figura 23 – Princípio da Controlabilidade.

Figura 23 - Princípio da Controlabilidade



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Dentre os relatos, o colaborador 2, que está há mais tempo na empresa (12 anos), defende que a empresa abaixa a cota de metas do colaborador e da empresa como um todo quando o mercado demonstra dificuldade econômica.

O colaborador 1 explica que, durante a greve dos caminhoneiros, a qual prejudicou as empresas como um todo, os colaboradores não conseguiram bater a meta, porém, o colaborador não lembra se eles reavaliaram suas cotas.

Ainda, o mesmo colaborador relatou que as entregas referentes às vendas não chegaram aos clientes no prazo estipulado, tal fato é prejudicial às metas, tendo em vista que a empresa também possui metas e objetivos para os setores de entrega e montagem.

Com isso, houve uma reunião onde o gestor solicitou que os colaboradores ligassem aos clientes e explicassem a situação, mas que a empresa aceitou numa boa, pois sabiam que não era uma situação que eles poderiam controlar.

Nesse sentido, a colaboradora 3 relata que houve a reavaliação das metas e que não foi o bastante, pois não conseguiram alcançá-la. Porém, este conflito de interesse também respalda a organização como um todo, haja vista que a situação que ocorreu foi prejudicial a todos os níveis da organização.

Ou seja, a empresa possivelmente não teve resultados positivos ao nível de remunerar os colaboradores com incentivos pelo alcance de metas.

Porém, a colaboradora 3 expõe que a empresa convida os colaboradores com perfil de gestor para auxiliar nas inaugurações de novas filiais fora do município onde trabalha.

E as vendas que os colaboradores executam durante este período não compõem as metas e os objetivos destes, pois estão fora da loja a que pertencem. Portanto, o colaborador recebe somente os dias normais durante este período, e que a injustiça está em não reduzir a meta nessa situação.

Logo, a controlabilidade pode interferir nesta situação que, para esta empresa, acontece esporadicamente. Mas que pode vir a acontecer de forma mais constante em outras organizações, sendo assim, aplicar alguns objetivos do Princípio da Controlabilidade, mesmo que de forma reduzida, já é uma forma de impulsionar o colaborador em prol da organização.

Conforme o resultado apresentado por meio dos dados de *survey*, o Princípio da Controlabilidade pode afetar positivamente a relação direta entre Remuneração por Incentivos e PDI, para tanto, é um ferramenta que deve compor, na aplicabilidade, a remuneração por incentivos, a fim de encontrar o sucesso em relação ao nível de desempenho dos colaboradores.

Assim, trata-se de um achado que pode compor as ações dos gestores de outras organizações, e que pode ser aplicado também em outras realidades, como controle de metas e objetivos, segurança na mensuração da remuneração por objetivos, e outros, conforme a necessidade da empresa.

Sintetizando os achados até o momento, pode-se afirmar que a remuneração por incentivos utilizando o conhecimento da Autodeterminação dos colaboradores reflete na potencialização do desempenho dos colaboradores e, ainda, na cultura da empresa.

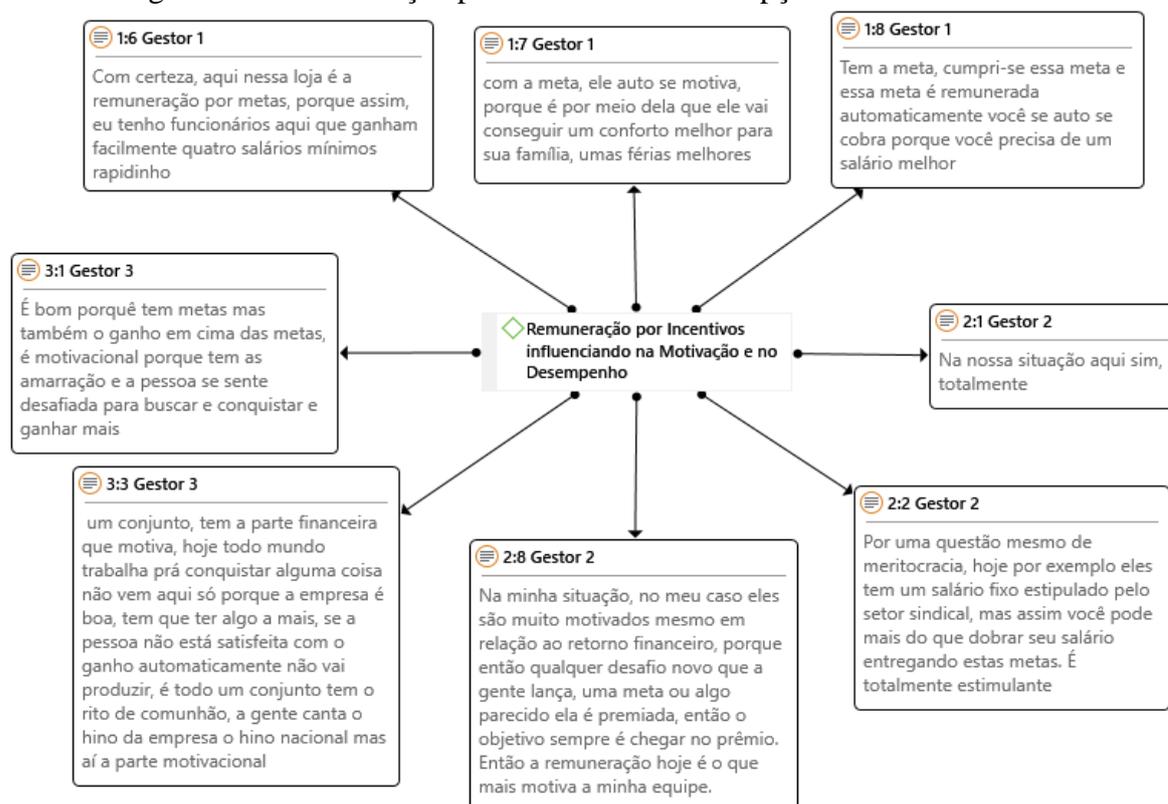
Resultados de indícios de cultura organizacional e baixa rotatividade nem esperava-se encontrar por meio do modelo teórico testado, portanto, os achados encontrados até aqui demonstraram diversas ações que as organizações e os gestores podem utilizar para melhorar a implementação da remuneração por incentivos como estratégia de aumentar o PDI dos colaboradores, e, ainda, refletir em outros pontos positivos para a empresa.

4.4.2 Como a Remuneração por Incentivos e o Princípio da Controlabilidade impactam a Motivação e o Desempenho Individual na percepção dos Colaboradores

Com o objetivo de confrontar a percepção dos colaboradores, entrevistou-se também os gestores em busca de analisar como eles visualizam a RPI e o Princípio da Controlabilidade na motivação e na PDI dos colaboradores.

Além do mais, entender a forma como eles direcionam suas ações para com seus funcionários a fim de coletarem bons resultados. Nesse sentido, a Figura 24 – RPI na percepção dos Gestores apresenta os relatos dos gestores.

Figura 24 - Remuneração por Incentivos na Percepção dos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Os gestores evidenciam, de uma forma geral, que a RPI é a estratégia que mais vem motivando seus colaboradores. O gestor 2 afirma que é o conjunto, ou seja, o rito, a discussão e planejamento de como alcançar as metas que compõem a motivação dos colaboradores.

É evidente que há uma semelhança entre os perfis dos colaboradores com os de seus gestores, uma vez que, anteriormente, o colaborador 1 relatou que ele acorda todas as manhãs, trilha seus objetivos e vai em busca disso para melhorar seu desempenho e alcançar suas metas. Da mesma forma é identificada a semelhança no pronunciamento do gestor, onde diz que as metas automotivam seus colaboradores.

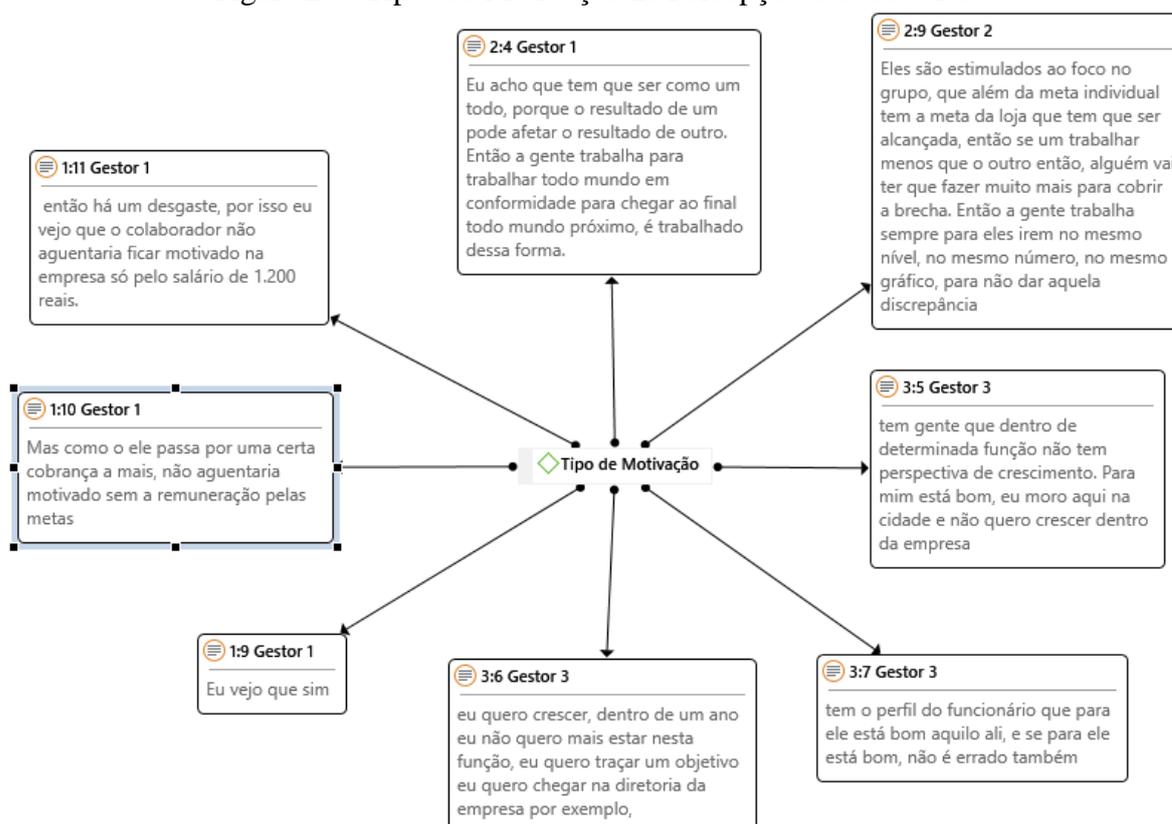
Aqueles que querem um salário maior vão em busca dele com os meios que a empresa proporciona. Para tanto, é notável que a postura do líder, ou seja, o comportamento do líder espelha as atitudes dos colaboradores. Conseguir atingir o colaborador dessa forma ocorre por meio de fatores financeiros, de planejamento da organização e com conhecimento comportamental também, como tem se mostrado nos achados.

Os autores Bono e Juiz (2003) e Baard et al. (2004) denotam, em seus estudos, a importância de mesclar os comportamentos organizacionais com os comportamentais. Em consonância com esta ideia, Vroom (1964; 1997) desenvolveu a Teoria da Expectativa, a qual possui cunho comportamental que auxilia as empresas a nortear suas ações em conformidade com as expectativas dos empregados, clientes e sociedade.

4.4.2.1 Tipos de Motivação

De modo a analisar como os gestores visualizam os tipos de motivação, a partir do perfil de seus colaboradores, a Figura 25 – Tipos de Motivação na Percepção dos Gestores apresenta os achados por meio dos gestores.

Figura 25 - Tipos de Motivação na Percepção dos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Os gestores foram questionados sobre o comportamento de seus colaboradores se não houvesse a RPI, com isso, o gestor 1 relata que acredita que seus colaboradores seriam proativos e desempenhariam seus serviços de forma positiva, mas que acredita que não

haveria um comportamento contínuo de crescimento, pois, como há pressões e cobranças, somente o salário fixo não os motivaria a buscar ascensão de produtividade.

O gestor 2 evidencia que, na empresa onde ele gerencia, há a preocupação de não haver uma discrepância entre os perfis, para que não se tenha colaboradores que passem de proativos para desempenhar atividade extra papel.

Porém, o gestor frisa que, como na organização cada um tem suas metas individuais, há colaboradores que se destacam mais que outros, devido aos objetivos pessoais que cada um possui. Nesse sentido, ele entende que não é errado, desde que não venha a prejudicar toda a equipe.

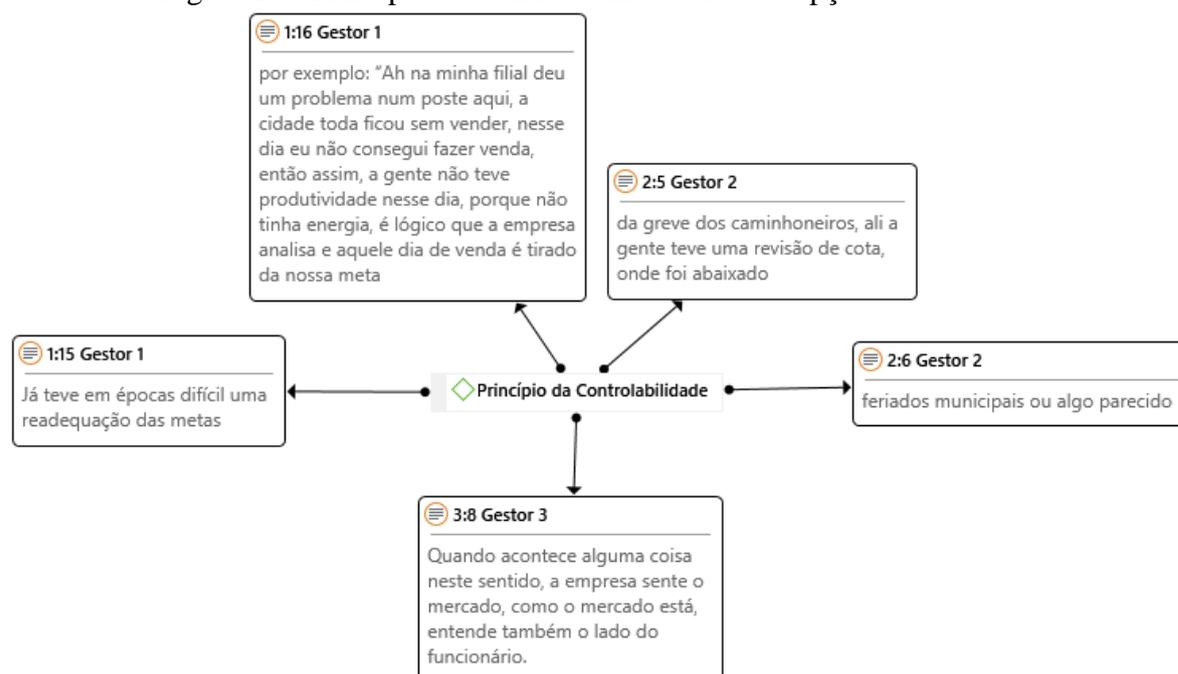
Com isso, percebe-se que o gestor conhece seu colaborador e o impulsiona da forma como está caracterizado seu perfil, sua motivação e seus objetivos. Tal fato é relevante, pois, como defende Sampaio (2004), a motivação pessoal para o trabalho vem de relações interpessoais e de objetivos pessoais. Novamente corroborando para o objetivo desse trabalho, que defende a utilização de ferramentas para potencializar o PDI, mas que a contabilidade, os gestores e a empresa como um todo precisam, para um bom resultado, tratar em conjunto fatores comportamentais.

4.4.2.2 Princípio da Controlabilidade

Os gestores identificaram que a empresa já aplica alguns fatores do Princípio da Controlabilidade e frisaram que, às vezes, não se compreende claramente a situação que está havendo na região onde a loja está instalada, devido ao fato de que as metas e cotas são formalizadas e decididas na empresa central, localizada em São Paulo.

Porém, afirmam que é possível relatar os acontecimentos ao pessoal encarregado que eles tomam as providências cabíveis. A Figura 26 – Princípio da Controlabilidade na Percepção dos Gestores – expõe algumas das falas dos três gestores entrevistados.

Figura 26 - Princípio da Controlabilidade na Percepção dos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

O gestor 2 explica que, como em alguns meses há mais feriados em determinadas regiões do que em outras, deve-se entrar em contato com a central e avisar. Nesse caso, ocorre a revisão das metas daquele mês, para aquele determinado lugar.

Corroborando com este achado há as respostas dos colaboradores, pois confirmaram que existe, realmente, uma readequação das metas quando o mercado não está favorável, ou quando acontecem situações locais que podem vir a diminuir, de forma considerável, a produtividade da empresa.

Portanto, no que tange ao Princípio da Controlabilidade aplicado aos colaboradores de níveis tático e operacional, a empresa Atena já o faz de forma parcial, e os colaboradores sentem este comportamento da organização na sua motivação e no seu desempenho.

Apenas deixa-se o questionamento: Seria útil e implicaria algum resultado ainda mais positivo alocar o Princípio da Controlabilidade na minimização de cotas e metas de funcionários que saem da loja na qual estão vinculados para auxiliar outras filiais que estão inaugurando? Este foi um relato negativo exposto pela colaboradora 3.

Nesse sentido, acredita-se que a empresa não minimizaria o lucro caso fizesse a aplicação do Princípio da Controlabilidade; de outro lado, o colaborador não desenvolve estas atividades de forma contínua e sim esporádica, para tanto, cabe aos gestores analisarem tal reflexão, conforme o que é espelhado na organização como um todo.

Sendo assim, encerrando a análise das entrevistas pela percepção dos colaboradores e dos gestores, percebeu-se que: a) os dados qualitativos estão equivalentes com os achados por meio do *survey*; b) que a contabilidade, quando estiver envolvida em tomada de decisões estratégicas para ascensão do desempenho, o qual envolve colaboradores, necessita formar um conjunto de fatores de planejamento, financeiro, necessidade e comportamental, para, assim, estimular ainda mais seus funcionários em prol dos objetivos. E não somente num determinado período, mas continuamente; c) a contabilidade envolvida com fator comportamental é a chave para o crescimento das organizações; e, por fim, a utilização do conhecimento da Autodeterminação dos colaboradores não só potencializa o desempenho, como também cria cultura e minimiza a rotatividade de colaboradores.

4.5 Discussão das hipóteses e pressupostos

Essa subseção tem por objetivo a discussão das hipóteses e proposições que orientaram o estudo. Nesse sentido, retomam-se os questionamentos feitos na introdução, os quais são: “Os gestores estão analisando quais aspectos motivacionais desencadeiam a PDI nos colaboradores? A maioria dos empregados aumentam sua performance? Há motivação dos colaboradores, de forma geral, em prol das metas e objetivos da empresa?”

Os resultados dos estudos anteriores respaldam a resposta dos questionamentos, os quais relatam que a RPI tem se apresentado de forma negativa até o momento, evidenciando que a ferramenta ainda não conseguiu proporcionar que os gestores e as organizações usufruam o melhor que ela tem a oferecer, certamente pelo fato de que os gestores não estão envolvendo em suas práticas gerencias aspectos comportamentais que maximizem o PDI dos colaboradores.

Respondidas as reflexões, apresenta-se a primeira hipótese, (H1_a), que foi refutada, devido à RPI não influenciar negativamente a PDI. O que há é uma relação menor de significância entre a ligação direta dessas duas variáveis, quando comparada com a Autodeterminação potencializando esta relação.

Este resultado corrobora com os achados dos estudos anteriores Odellius & dos Santos (2007), Oyadomari et al. (2009) e Assis (2012), os quais apresentam resultados parcialmente negativos para o desempenho dos colaboradores sujeitos à RPI. Os resultados positivos, de maneira generalizada, apresentam-se em relação a colaboradores com menor tempo de trabalho na empresa e com grau de escolaridade inferior.

Entretanto, contrapondo os achados dos autores, neste estudo, os achados por meio de *survey* e estudo de caso identificaram que os colaboradores com mais tempo de casa continuam motivados no trabalho e buscam continuamente a ascensão de seu desempenho.

No que tange a hipótese H1_b, esta também é refutada, devido ao fato de que se esperava que a motivação intrínseca não fosse mediar a relação entre RPI e a PDI. Isso porque a Teoria afirma que indivíduos motivados intrinsecamente não são motivados por fatores externos a eles, como, por exemplo: Benefício salarial.

Porém, também há, na teoria, a dialética de que todos os tipos de motivação dependem de necessidades psicológicas básicas para impulsioná-las. Nesse sentido, acredita-se que a motivação intrínseca pode ser impulsionada ainda mais com fatores que sejam considerados positivos aos colaboradores. O estudo de Durso et al. (2016) respalda tal achado, pois conclui que os acadêmicos da graduação demonstram ainda mais motivação intrínseca para ingressarem em uma pós-graduação *stricto sensu* caso consigam bolsa de estudo.

O segundo grupo de hipótese testou se a motivação extrínseca (MEE, MEI, MEID e MEIN) media a relação entre remuneração por incentivo e a PDI. E todas as hipóteses foram aceitas (H2_a; H2_b; H2_c; H2_d e H2_e).

Os resultados encontrados por meio do aceite destas hipóteses corroboram com Vroom (1964) e Caplan (1969), os quais já evidenciavam a necessidade de aplicar, juntamente com a contabilidade, fatores comportamentais.

Em consonância com os achados, o estudo de Junior e Borges-Andrade (2011) apresenta que os colaboradores aumentam seus desempenhos individuais quando se utiliza de variáveis individuais e de contextos, ou seja, fatores que são importantes para a motivação pessoal e fatores relevantes à organização.

Ressalta-se, ainda, que num primeiro momento, acreditou-se que somente as motivações que estariam mais presentes nos colaboradores é que desencadeariam a potencialização em seu desempenho. E os resultados comprovaram que todos os tipos de motivação, sendo eles os mais presentes nos colaboradores ou não, mediam mais do que a relação direta de RPI e desempenho organizacional.

Em relação ao terceiro grupo de hipóteses, o qual utiliza o Princípio da Controlabilidade moderando a relação de RPI e desempenho organizacional, com o objetivo de maximizar esta relação a partir de uma ferramenta/sistema de controle da avaliação de desempenho, pode-se aceitar a hipótese H3.

Para tanto, o Princípio da Controlabilidade evidencia-se como um sistema capaz de suprir parte da problemática encontrada em outros estudos, no que se refere à falta de controle, à mensuração da avaliação etc.

A partir das entrevistas observou-se que este princípio já é utilizado na empresa Atena, e que este produz sentimento de valorização nos colaboradores, sendo assim, além de implicar a ligação direta entre RPI e a PDI, possivelmente também influencia os tipos de motivação dos colaboradores com a organização.

Portanto, as hipóteses testadas respoderam a questão de pesquisa, a qual evidenciou que as organizações e gestores que buscarem conhecer a Autodeterminação dos colaboradores, e utilizar tal conhecimento em conjunto com a RPI, conseguirão auferir o desempenho desses.

Além de contribuir com a cultura organizacional e ascensão da organização no mercado, que está complexo e competitivo, onde somente as organizações aptas às mudanças e flexíveis ao novo se mantêm alavancadas.

Por fim, discutem-se as pressuposições que estão em consonância em seus resultados com os achados da pesquisa de abordagem quantitativa. Sendo assim, as Preposições P_{1a} e P_{1b} não foram aceitas devido ao fato de que a RPI não causa influência negativa no desempenho individual. E os colaboradores motivados intrinsecamente demonstraram desempenhar com mais vigor suas atividades, ou seja, motivam-se ainda mais quando a organização utiliza de fatores comportamentais na aplicação da RPI.

Referente às preposições P_{2a} P_{2b} P_{2c} P_{2d} e P_{2e}, todas foram aceitas. Os colaboradores ainda se demonstram satisfeitos quase que completamente com a organização. E notou-se que as práticas adotadas pelo gestor de forma estratégica para potencializar a performance dos colaboradores refletem no crescimento da empresa no mercado, na cultura organizacional e também na baixa rotatividade. Por meio da Tabela 11 sucintou-se os resultados das hipóteses e pressupostos.

Tabela 11 - Resultados das hipóteses e pressupostos

Hipóteses e Preposições	Definição	Situação
H1a/P1a	A Remuneração por Incentivos influencia negativamente a potencialização do Desempenho Individual.	Não Aceita
H1b/P1b	A Motivação Intrínseca do colaborador pela atividade que ele exerce não mediará a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual.	Não Aceita
H2a/P2a	Os fatores de Motivação Extrínseca (Externo, Introjetada, Identificada e Integrada) mediarão positivamente e significativamente a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual dos colaboradores.	Aceita
H2b/P2b	O sentimento de recompensa advindo da Motivação Extrínseca Externa mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos, e a potencialização do Desempenho Individual dos Colaboradores.	Aceita
H2c/P2c	O sentimento de aprovação de si ou de outros, advindo da Motivação Extrínseca Introjetada mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual dos Colaboradores.	Aceita
H2d/P2d	O sentimento de alcançar um objetivo pessoal ou futuro advindo da Motivação Extrínseca Identificada mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual dos Colaboradores.	Aceita
H2e/P2e	O sentimento de congruência de valores e objetivos que o colaborador possui advindo da Motivação Extrínseca Integrada mediará significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos e a potencialização do Desempenho Individual dos Colaboradores.	Aceita
H3/P3	O Princípio da Controlabilidade, no qual o colaborador não é afetado por acontecimentos não controlados por ele, modera significativamente e positivamente a relação entre Remuneração por Incentivos e Desempenho Individual dos Colaboradores.	Aceita

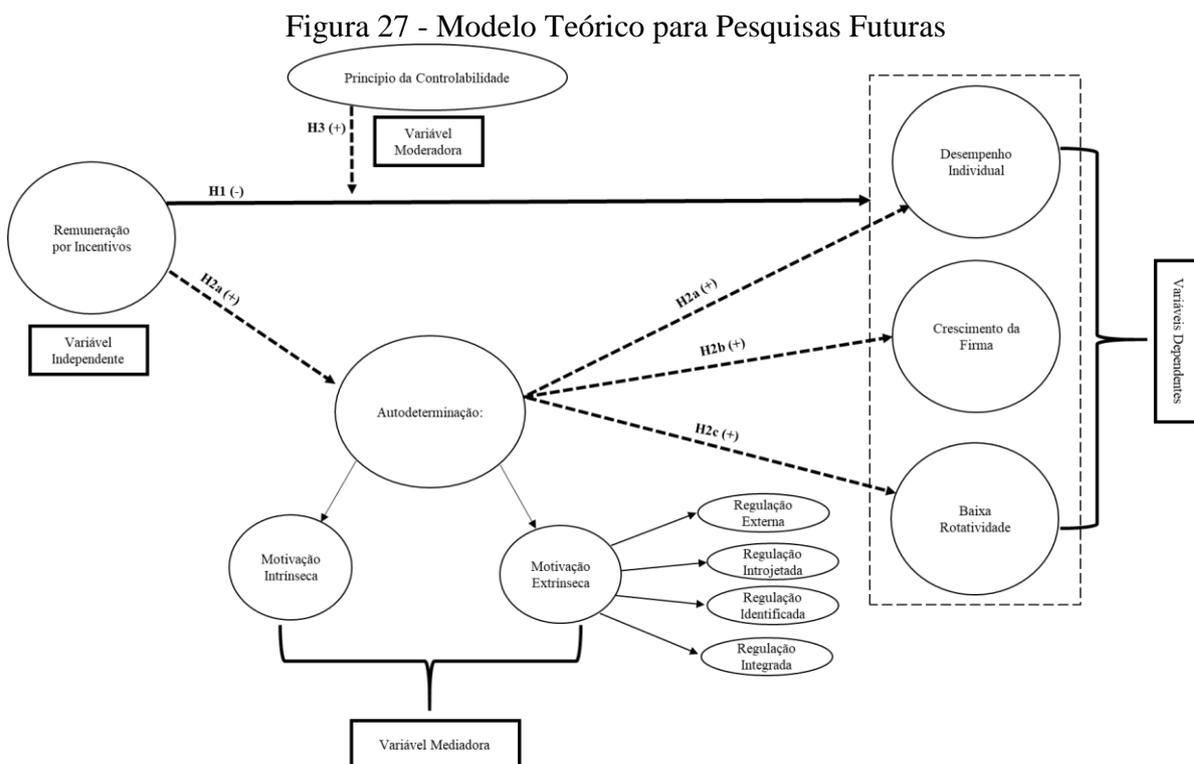
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Com base nos resultados das hipóteses e pressupostos, retoma-se outro questionamento indagado anteriormente: “Qual a possibilidade de uma organização que não avalia se seus colaboradores estão motivados ou que não buscam otimizar o desempenho individual com o rol de aspectos que a empresa detém em seu ínterim, a alcançar perpetuidade e a vantagem competitiva?”

Certamente estas organizações perderão seu lugar ao topo, devido ao fato de que o mercado está dinâmico e cobra das organizações estratégias respaldadas em resultados. Em consonância com este ponto de vista, várias teorias de comportamento organizacional foram criadas, a fim de auxiliar a busca de satisfação dos colaboradores, e, com isso, melhorar a performance, a cultura, a flexibilidade de mudanças dentro da empresa.

Estas teorias estão debatidas e podem proporcionar comportamentos organizacionais vantajosos às empresas como um todo, mas, o que mais implicará os resultados financeiros e o desempenho dessas é a utilização das informações comportamentais juntamente com os seus objetivos.

A fim de concluir a presente discussão, visualiza-se, por meio da Figura 27, o modelo teórico que fica como contribuição para futuras pesquisas.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2018).

Conforme visualizado (vide Figura 27), os achados da pesquisa demonstraram, a partir do estudo de caso, que possivelmente a baixa rotatividade da organização ocorre devido à prática adotada por ela, a qual, em conjunto com os objetivos da empresa, utiliza-se de aspectos comportamentais dos colaboradores para fomentar seus desempenhos.

Nesse sentido, a remuneração por incentivo media e potencializa o desempenho individual (como testado e comprovado por esta pesquisa) e também se pressupõe que media o crescimento da Firma e a baixa rotatividade.

Portanto, o modelo teórico, por meio dos achados, apresenta-se desta forma, mas ainda é necessário testar a mediação da Autodeterminação em relação aos demais fatores (Crescimento e baixa rotatividade).

Por meio deste modelo pode-se utilizar da percepção dos colaboradores, gestores e sociedade e desenvolver a análise de forma quantitativa e qualitativa para maior robustez dos achados.

Ainda é relevante lembrar que as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes, são feitas de capital humano, e é este capital que irá transbordá-las em sucesso ou não. Portanto, não importa a estrutura do negócio se não houver práticas de crescimento organizacional direcionadas com objetivos que utilizem de fatores comportamentais para auferir os resultados. Caso isso ocorra, possivelmente as organizações serão apenas mais uma daquela atividade, daquele segmento, daquele produto ou daquele serviço.

5 CONCLUSÃO

A Teoria da Autodeterminação preconiza que os indivíduos são motivados intrínseca e extrinsecamente, com isso, estudos foram desenvolvidos a fim de identificar os tipos de motivação presentes nas pessoas, para assim auxiliar no desenvolvimento das suas atividades.

Tendo em vista a eficiência que a aplicação da Teoria da Autodeterminação pode deter em situações gerenciais nas entidades, a questão problema que orientou a pesquisa foi a seguinte: Quais são os efeitos da Teoria da Autodeterminação mediando a relação entre RPI e a PDI quando moderado pelo Princípio da Controlabilidade, à luz da Teoria da Autodeterminação?

A partir da investigação, por meio de análises quantitativas obtidas de um *survey*, e qualitativas oriundas de um estudo de caso, foi possível responder ao problema de pesquisa.

Sobre a Autodeterminação mediar a relação de RPI e a PDI, evidenciou-se que a teoria potencializa a performance dos colaboradores, minimiza o índice de rotatividade dos colaboradores de níveis tático e operacional e cria um sentimento de cultura organizacional.

Quanto ao Princípio da Controlabilidade, como um sistema de controle e mensuração da avaliação de desempenho para os colaboradores, que estão sujeitos a metas e objetivos, pode-se observar que a influência desse princípio na relação entre a RPI e o PDI ocorre de forma positiva, moderando a relação. Por meio da pesquisa qualitativa, evidenciou-se que a organização já faz uso de alguns fatores do Princípio da Controlabilidade, minimizando metas e cotas em situações de dificuldades econômicas da região ou da nação como um todo.

Quanto à motivação predominante nos colaboradores, identificou-se a regulação integrada, dimensão da motivação extrínseca, porém, a motivação que mais se aproxima da intrínseca. Este achado evidencia que os colaboradores são motivados de forma autônoma na organização, por sentirem-se bem com a atividade que desenvolvem e a visualizam nos seus objetivos futuros. A segunda motivação predominante é a MEI, a qual determina que os colaboradores se motivam por meio do ego, por meio de reconhecimento de outros ou de si mesmo. E, em terceiro, demonstrou-se que a motivação intrínseca está presente em uma boa parte dos colaboradores. Tais achados são relevantes na aplicação dos incentivos, isso é, utilizar as motivações no ínterim dos incentivos proporcionados pela organização pelo alcance de metas e objetivos potencializa, de forma contínua, o desempenho individual dos colaboradores.

Em relação às hipóteses, pode-se dizer que foram parcialmente validadas. Nas hipóteses que tratam a ligação direta entre RPI e a PDI a hipótese não foi aceita, cujo

resultado apontou que não existe influência negativa da remuneração no desempenho. No que se tange à motivação intrínseca como variável que não media a relação de RPI e a PDI, esta também foi rejeitada por ter sido comprovada a influência da motivação intrínseca na PDI dos colaboradores, mesmo que advinda da RPI.

Quanto às hipóteses de motivação extrínseca mediando a relação entre RPI e a PDI, foram aceitas todas as hipóteses, cujo resultado apontou existir influência mediadora em todos os tipos de motivação, para potencializar a relação entre RPI e a PDI. O mesmo ocorreu com o Princípio da Controlabilidade, o qual demonstrou moderar tal relação, ou seja, por meio da aplicação de controle e mensuração da avaliação do desempenho dos colaboradores, apenas com fatores que são controláveis a eles, causa um efeito positivo, o qual maximiza os resultados da RPI sobre a PDI.

As proposições demonstraram que existe influência de todos os aspectos comportamentais de motivação no desempenho dos colaboradores. Além disso, apresentou que, por meio das táticas adotadas na empresa, como estratégias de ascensão da produtividade, por exemplo, tais táticas influenciam mais do que o desempenho, isto é, colhem-se os resultados de clima organizacional positivo, baixa rotatividade e, com isso, há crescimento da organização.

Como contribuição teórica do estudo, destaca-se o entendimento dos fatores comportamentais, advindos da Teoria da Autodeterminação, evidenciando lacunas na própria teoria, visto que se abrem diversas discussões que podem ser norteadas utilizando o entendimento da presente teoria.

Ainda, no âmbito de contribuições técnicas/práticas, considerando-se a baixa adesão de implementações de práticas e estratégias que maximizem o desempenho utilizando, em conjunto, fatores e aspectos comportamentais dos colaboradores, destacam-se as limitações que os gestores precisam superar, tendo em vista a intensidade da competitividade e a dinâmica do mercado. Cabe, também, a observação dos resultados dos estudos anteriores, os quais demonstraram que a aplicação da RPI não resultou no que se esperava dela.

O estudo delimitou-se a verificar a relação entre a RPI e a PDI, utilizando a Teoria da Autodeterminação como teoria de base, na forma de levantamento e estudo de caso, limitando-se a pesquisar os colaboradores dos níveis tático e operacional de uma das maiores empresas varejistas do Brasil.

Como sugestão de estudos futuros recomenda-se que seja explorado o tema da Autodeterminação mediando a relação entre RPI, potencializando o desempenho organizacional, o crescimento da firma e a baixa rotatividade. Além disso, o estudo pode ser

desenvolvido em comparação com organizações que utilizam aspectos comportamentais em suas práticas e estratégias de ascensão organizacional, e as que não utilizam, a fim de que possam ser comparados os resultados.

REFERÊNCIAS

- Adams, O. (2003). Pay and non-pay incentives, performance and motivation. *Towards a global health workforce strategy*, 4(3), 1-25.
- Aguiar, A. B. D., Teixeira, A. J. C., Nossa, V., & Gonzaga, R. P. (2012). Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 40-54.
- Amorim, L. D. A. F., Fiaccone, R., Santos, C., Moraes, L., Oliveira, N., Oliveira, S., & Santos, T. N. L. D. (2012). Modelagem com Equações Estruturais: Princípios Básicos e Aplicações. Salvador: UFBA.
- Assis, L. O. M. D. (2012). *Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais* (Tese de Doutorado em Administração Pública). Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9559>
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, M. (1995) *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). A relação de intrínseca necessidade satisfação para desempenho e bem-estar em duas configurações de trabalho. *Revista de Psicologia Social Aplicada*, 34, 2045-2068.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). A necessidade de pertencer: desejo para anexos interpessoais como uma motivação humana fundamental. *Boletim psicológico*, 117, 497-529.
- Bennett, L. (1997). Conference Report: Research from the Trenches... Making Group Incentives Work. *Compensation & Benefits Review*, 29(4), 37-39.
- Beuren, I. M., Amaro, H. D., & Silva, P. Y. C. D. (2015). Perception Of Managers Regarding The Principle Of Controllability For The Achievement Of Organizational Justice. *Read. Revista Eletrônica De Administração (Porto Alegre)*, 21(2), 378-405.
- Beuren, I. M., da Silva, M. Z., & Mazzioni, S. (2014). Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(2), 1-12.
- Beuren, I. M., Roth, T. C., & Anzilago, M. (2017). Efeitos da aplicação do princípio da controlabilidade no desempenho gerencial mediada pelo conflito e ambiguidade de papéis. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 2-6.
- Bono, E. J., & Juiz, T. r. (2003). Auto-concordância no trabalho: entender os efeitos motivacionais de líderes transformacionais. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Borges, M. S., Miranda, G. J., & Freitas, S. C. (2017). A teoria da autodeterminação aplicada na análise da motivação e do desempenho acadêmico discente do curso de ciências contábeis de uma instituição pública brasileira. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(32), 89-107.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1992). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco, JO: Jossey-Bass.
- Boruchovitch, E. (2007). Aprender a aprender: propostas de intervenção em estratégias de aprendizagem. *ETD-Educação Temática Digital*, 8(2), 156-167.

- Boruchovitch, E. (2008). A motivação para aprender de estudantes em cursos de formação de professores. *Educação*, 31(1).
- Brandão, H. P. (2008). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. (Tese de Doutorado em Psicologia Social). Recuperado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Caplan, E. H. (1969). *Management accounting and behavioral science* (Vol. 891). Ney York, MH: Addison-Wesley Company.
- Castro, C. M. (2006). *A Prática da Pesquisa*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Cavichioli, D. (2018). Fatores contingenciais que afetam a implementação do Subsistema de Informação de Custos do Setor Público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais. (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Recuperado de: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/3446>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York, MH: Psychology Press.
- Collares, C. F., Grec, W. L. P., & Machado, J. L. M. (2012). Psicometria na garantia de qualidade da educação médica: conceitos e aplicações. *Science Health*, 3(1), 33-49.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. São Paulo, SP: Manole.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Deci, E. L. (1971). Efeitos de recompensas externamente mediadas na motivação intrínseca. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*, 4, 85-107.
- Deci, L. E., Ryan, M. R., Gagne', M., Leoa, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Necessidade de satisfação, motivação e bem-estar nas organizações de trabalho de um país do antigo bloco de leste. *Personalidade e boletim de Psicologia Social*, 27, 930-942.
- Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). O risco e a recompensa de uma espada de dois gumes: efeitos de programas de mérito na motivação intrínseca. *Sector*, 29, 400-418.
- DeNisi, A. (2003). *A cognitive approach to performance appraisal*. Cambridge, OH: Routledge.
- Dellagnelo, E. H. L., & Dellagnelo, J. R. G. (2007). Modelo de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. *Revista de negócios*, 2(1), 10-15.
- Durso, S., da Cunha, J. V. A., Neves, P. A., & Teixeira, J. D. V. (2016). Fatores motivacionais para o mestrado acadêmico: Uma comparação entre alunos de Ciências

- Contábeis e Ciências Econômicas à luz da Teoria da Autodeterminação. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(71), 243-258.
- Dworkin, G. (1988). *A teoria e a prática da autonomia*. New York, MH: Imprensa da Universidade de Cambridge.
- Espíndola, M., & da Cruz, H. A. (2014). Remuneração Estratégica: uma Análise da Percepção de Profissionais Atuantes na Grande Florianópolis/SC. *Excelência em Gestão e Tecnologia*, 11, 1-13.
- Faia, V., da Rosa, P. M., da Silva, A. T., & Pires, J. S. D. B. (2012). Proposta de remuneração estratégica desenvolvida a partir de um painel de indicadores de desempenho: um estudo de caso. *Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, 25 (p. 20-29). Vitória: CBC.
- Filho, R. N., & Nova, S. P. D. C. C. (2017). Diferenças de aprendizagem autodeterminada em estudantes de pós-graduação: Uma análise relacionando grupo de idade e gênero ao uso de estratégias. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11(4), 55-60.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Porto Alegre, RS: UFRGS.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50, 1981.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 268-287.
- Ghosh, D. (2005). Alternative measures of managers' performance, controllability, and the outcome effect. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 55-70.
- Ghosh, D., & Lusch, R. F. (2000). Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet businesses. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 411-425.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, SP: Atlas.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de dados*. São Paulo, SP: Atlas.
- Hair Jr, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New York, MH: Cambridge University Press.
- Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de Pesquisa de Marketing-3*. Belo Horizonte, MG: AMGH Editora.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. New York, MH: Sage Publications.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. New York, MH: Emerald Group Publishing Limited.

- Hipólito, J. A. M. (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. *Gestão por competências*, 5, 71-94.
- Hox, J. J. & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373
- Jackson, M. E., Anderson, D. M., Hsiao, H. Y., Mathis, G. F., & Fodge, D. W. (2003). Beneficial effect of β -mannanase feed enzyme on performance of chicks challenged with *Eimeria* sp. and *Clostridium perfringens*. *Avian diseases*, 47(3), 759-763.
- Junior, F. A. C., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), 111-120.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo, SP: Epu.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (1992). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.
- Leal, E. A., Miranda, G. J., & Carmo, C. R. S. (2013). Self-determination theory: an analysis of student motivation in an accounting degree program. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(62), 162-173.
- Lopes, L. M. S., Pinheiro, F. M. G., da Silva, A. C. R., & de Abreu, E. S. (2015). Aspectos da motivação intrínseca e extrínseca: uma análise com discentes de Ciências Contábeis da Bahia na perspectiva da Teoria da Autodeterminação. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(1), 21.
- Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2009). *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo, SP: Atlas.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Marras, J. P. (2002). *Administração da remuneração*. Rio de Janeiro, RJ: Cengage Learning Editores.
- Merchant, K. A. (1989). *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*. Boston, MS: Harvard Bus.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New York, MH: Pearson Education.
- Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of accounting and economics*, 7(1-3), 11-42.
- Neto, M. T. R. (2004). *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho*. (Tese de Doutorado em Administração). Recuperado de: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-9BFH7E>
- Odelius, C. C., & dos Santos, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos Interveniante nos processos e nos resultados. *Revista Economia & Gestão*, 7(15), 10-30.
- Odelius, C. C., & dos Santos, P. R. G. (2008). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos. *Revista Economia & Gestão*, 7(15), 10-30.

- Oliveira, P. A. D., Theóphilo, C. R., Batista, I. V. C., & Soares, S. M. (2010). Motivação sob a perspectiva da Teoria da Autodeterminação: um estudo da motivação de alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros. *Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, 7 (pp. 1-15). São Paulo, SP: EDUSP.
- Osa, I. G. (2014). Monetary Incentives Motivates Employee's On Organizational Performance. *Global Journal Of Arts Humanities And Social Sciences*, 2(7), 61-69.
- Oyadomari, J. C. T., Cesar, A. M. R. V. C., de Souza, E. F., & de Oliveira, M. A. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista contemporânea de contabilidade*, 6(12), 53-74.
- Porter, W. L., & Lawler, E. E. (1968). *Atitudes gerencial e desempenho*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Cambridge, OH: Harvard Business.
- Preacher, K. & Hayes, A. (2004). Spss and sas procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in simple and multiple indicator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Resende, E. (2002). *Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades: salário deixa de ser problema para tornar-se solução*. São Paulo, SP: Qualitymark.
- Richardson, M. (1999). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ryan, M. R., & Connell, J. P. (1989). Percebida locus de causalidade e internalização: examinando as razões por atuar em dois domínios. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sampaio, J. D. R. (2004). *Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e cultura em uma organização do terceiro setor* (Dissertação de Mestrado). Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052007-160054/pt-br.php>
- Siqueira, M. M. M.; Gomide Jr., S. (2004) Vínculos Do Indivíduo Com O Trabalho E Com A Organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos,. (Orgs.). *Psicologia, Organizações E Trabalho No Brasil* (pp. 56-72). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Souza, P. V. S., Cardoso, R. L., & da Cunha Vieira, S. S. (2017). Determinantes Da Remuneração Dos Executivos E Sua Relação Com O Desempenho Financeiro Das Companhias. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 23, 4-28.
- Schiehl, E., & Landry, S. (2014). Percepção de controlabilidade e equidade da avaliação de desempenho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 484-503.

- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Tannuri, G., Farias, S., Vicente, E. F. R., van Bellen, H. M., & Alberton, L. (2013). Uma avaliação dos efeitos dos sistemas de incentivos no desempenho econômico das empresas listadas no IBRX-50 da BM&FBOVESPA. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 5(1), 1-15.
- Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, 5(3), 27-35.
- Vroom, V. h (1964). *Trabalho e motivação*. Nova York, MH: Wiley.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Xavier, P. R., Silva, M. D. O., & Nakahara, J. M. (1999). *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo, SP: Makron.
- Warren, I. L. M., & Biavatti, V. T. (2013). *A motivação do acadêmico sob a ótica da teoria da autodeterminação: um estudo no curso de ciências contábeis da horus faculdades de pinhalzinho/SC*. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de: <https://bit.ly/2AzcLK8>
- Weibel A., Rost K., and Osterloh M. (2010). *Pay for performance in the public sector benefits and (hidden) costs*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387-412.
- Williams, L., Vandenberg, R. J., & Edwards, R. J. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Wissmann, M. A. (2017). *Responsabilidade social nas agroindústrias canavieiras no Brasil*. (Tese de Doutorado em Ciências Sociais). Recuperado de: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/2920>
- Wood Jr, T., & Picarelli, V. F. (1999). *Remuneração Por Habilidades E Por Competências*. São Paulo, SP: Atlas.
- Wood Jr., T.; Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, SP: Atlas.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo, SP: Bookman.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Dados pessoais e profissionais:										
Escolaridade: () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Pós-Graduação em andamento () Pós Graduado				Tempo de empresa: () De 0 á 5 anos () De 5 á 10 Anos () Mais de 10 anos						
Setor em que Trabalha: _____ _____ _____				Município da Organização: _____ _____ _____						
Área de trabalho:	<input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Administrativo	Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino							
Idade:										
1. MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA				Discordo totalmente.....Concordo totalmente						
				1	2	3	4	5	6	7
1.1 O serviço que desenvolvo na empresa é cansativo, mas o que me motiva é o salário. (MEE)										
1.2 Acredito que quanto mais recompensado financeiramente ou com viagens e etc, mais eu me motivaria no serviço. (MEE)										
1.3 Me desligaria da organização caso recebesse uma proposta salarial melhor. (E)										
1.4 Quando percebo que meu chefe/líder me elogia mais motivado eu fico. (MEE)										
1.5 A organização tem um programa de recompensas que me motiva a melhorar dia a dia meus serviços (MEE)										
1.6 Meu chefe/líder é uma pessoa em quem me inspiro, devido a isso, motivo-me ainda mais (MEE)										
1.7 Desenvolvo minhas atividades, principalmente, pois sinto a cobrança da chefia/líder. (MEI)										
1.8 Para mim, motivação é quando meus colegas e chefia perceberem meu trabalho. (MEI)										
1.9 Me sinto motivado quando as pessoas fora do meu ambiente da empresa me parabenizam pelo meu trabalho.										

(MEI)							
1.10 Quando tenho que desenvolver alguma atividade que não me agrada, muitas vezes não à faço. (MEID)							
1.11 Gosto de ser reconhecido pelo que faço, seja por remuneração, por elogios ou outros. (MEID)							
1.12 Gosto de alimentar meu ego com aprovação dos outros ou de mim mesmo sobre meu trabalho. (MEID)							
1.14 Meu objetivo é fazer um bom trabalho, para depois me refletir alguma promoção. (MEID)							
1.13 As pessoas que me inspiram no trabalho conquistaram seu espaço no mercado pois sempre trabalharam em prol de seus objetivos. (MEID)							
1.14 Busco atingir os objetivos da empresa pela remuneração e também meus objetivos pessoais (MEID)							
1.15 Meu futuro depende do bom trabalho que desempenho aqui dentro, devido a isso, busco sempre fazer o melhor. (MEID)							
1.16 Desempenho minhas funções ou o serviço que for me passado, pois é da minha índole e tenho objetivos maiores a serem alcançados que dependem disso. (MEIN)							
1.17 Eu procuro me diferenciar dos meus colegas, em questão de agilidade ou qualidade nas funções que exerço. (MEIN)							
1.18 Eu me esforço pela minha equipe de trabalho pois almejo crescer nessa empresa. (IN)							
1.19 Me coloco a disposição na organização para serviços que não são da minha função específica, para me aperfeiçoar e ser lembrado (a) pelos meus superiores. (MEIN)							
1.20 Quando meus colegas não desenvolvem suas funções como solicitado pela chefia/líder, mesmo não achando correto, eu termino o serviço do meu colega, para não arrumar problemas na equipe (MEIN)							
2. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
2.1 Sinto-me motivado no trabalho							
2.2 A motivação que sinto pelo meu trabalho							

independe da minha remuneração							
2.3 Realizo minhas atividades com qualidade pois sinto prazer em exercer meu serviço.							
2.4 Não trocaria de serviço ou de empresa, para realizar uma atividade que não gosto tanto quanto está, só porque o salário seria maior.							
2.5 Sinto-me bem com o serviço que é designado a mim							
2.6 As responsabilidades que são me passadas no serviço, me motiva ainda mais							
3. CONTROLABILIDADE	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
3.1 Se a organização avalia-se o desempenho de minha equipe de trabalho para alcançar as metas e objetivos eu me motivaria mais.							
3.2 Eu me motivaria mais se a organização analisa-se durante o período de metas e objetivos os fatores externos que acontecem na empresa e que diminui nossa produção, como por ex: Greve dos Caminhoneiro.							
3.3 Se nós tivéssemos um sistema de avaliação de desempenho que mostrasse nossos pontos fortes e fracos, seria um impulso para nossas atividades na empresa.							
3.4 Quando as metas e objetivos não forem alcançadas, os gestores deviam passar um relatório do que faltou, para que assim, nós todos tivéssemos o conhecimento do que a equipe não fez e do que conseguimos.							
3.5 Me motivaria ainda mais, caso os gestores/líderes medisse meu desempenho apenas para serviços que estão ao meu alcance							
3.6 Notei que as vezes não consigo realizar determinado serviço por outros fatores, que não dependem de mim. Se meu líder/chefe notasse isso, seria mais motivado							
3.7 Fico feliz quando sou bem avaliada, pois percebo que existe uma justiça na forma de avaliação							
4. REMUNERAÇÃO POR INCENTIVOS.	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
4.1 Sou bem recompensado pela atividade que exerço, e isso é uma das coisas que me motiva.							
4.2 Os incentivos financeiros ou lembranças/viagens que a organização disponibiliza ao alcançar metas e objetivos me							

deixam motivado.							
4.3 Somos sempre lembrados em datas comemorativas, e é feito ou dado alguma coisa para nós, e isso é uma das coisas que mais me motiva em trabalhar aqui.							
4.4 O incentivo com plano de saúde é um fator que desperta minha motivação.							
4.5 A empresa trabalha com incentivos durante o horário de trabalho que me deixa satisfeito, e é um dos motivos que não deixaria a empresa de imediato se aparecessem outras ofertas, pois me sinto valorizado.							
4.6 Os incentivos por metas e objetivos que temos me faz desempenhar ainda mais meu trabalho em prol a organização.							
4.7 Fico feliz pela remuneração que recebo, pois vejo que não são todas as organizações que trabalham com essa visão.							
5. POTENCIALIZAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL	Discordo totalmente				Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
5.1 Melhoro com meu desempenho individual quando os objetivos da organização estão de acordo com os meus.							
5.2 Melhoro meu desempenho individual apenas nas temporadas de metas e objetivos, pois sei que haverá uma remuneração por trás							
5.3 Independente de metas e objetivos, sempre desempenho minhas tarefas dando meu melhor							
5.4 Gosto de potencializar meu desempenho para alcançar os objetivos da empresa							
5.5 Sempre me dedico a cumprir nossos prazos, pois sei que a organização percebe quais são seus colaboradores que almejam crescer de cargo no futuro.							
5.6 Desenvolvo minhas tarefas/metaboljetivos conforme o ritmo que eu estiver naquele dia							
5.7 Busco sempre melhorar e progredir, pois é assim que busco crescer profissionalmente.							
5.8 Acredito que meu desempenho reflete a forma como a organização busca nos motivar de tempos em tempos.							

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

(1) Motivação Intrínseca

1) O Sr. sabe dizer quais os colaboradores que se sobressaem mais devido a remuneração e aqueles que são sempre eficientes independente de fatores externos de motivação?

2) Você trabalha o perfil dos seus colaboradores para melhorar o desempenho da organização?

3) De qual forma se dá a distribuição dos colaboradores pelos tipos de motivação mais presente neles? Exemplo: É alocado um colaborador mais motivado em meio a outros com uma motivação menor? Como o sr. faz essa distribuição dentro da loja?

(2) Motivação Extrínseca

2.1) Você como gestor visualiza a ferramenta de remuneração por incentivos (obtenção de metas e objetivos; planos e salários) como fonte de motivação dos seus colaboradores?

2.2) Você percebe que eles são motivados por estes programas, ou a empresa faz algum tipo de pesquisa com eles para saber de forma mais efetiva de onde vem suas motivações?

2.3) O desempenho dos colaboradores aumenta quando há períodos de metas e objetivos para estes baterem?

2.4) Qual tipo de incentivos o senhor percebe que mais motiva seus colaboradores?

(3) Controlabilidade

3.1) Vocês possuem um sistema que mensura o desempenho dos colaboradores para recompensa-los depois?

3.2) Como se dá a forma de controle de vocês em relação a metas e objetivos alcançados?

3.3) Há uma forma de avaliar os colaboradores em relação a fatores externos a eles que possam vir a prejudicar o alcance de metas e objetivos?

3.4) Caso um colaborador auxiliar em outra loja que está inaugurando, ele é beneficiado em questão de diminuir suas metas e cotas, ou então suas vendas fora da loja sedem são contabilizadas para suas metas?

(4) Desempenho Individual/Remuneração por Incentivos

4.1) Vocês possuem alguma forma de medir o desempenho de seus colaboradores de forma individual?

4.2) Qual os mecanismos que vocês utilizam para potencializar o desempenho deles?

4.3) Você sabe se eles se sentem motivados a desempenhar melhor seus serviços através da remuneração por Incentivos?

4.4) Quais ao seu ver são os programas que mais os fazem potencializar seus desempenhos?

4.5) Qual o diferencial da loja Atena para ser uma das maiores e melhora organizações para se trabalhar no Brasil e continuar por 14 anos potencializando o desempenho dos colaboradores?

5) Perguntas gerais:

Em relação a rotatividade da empresa, qual é o nível dela?

Vocês possuem treinamentos para motivar colaboradores?

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

1 DECLARAÇÃO DO REVISOR DE PORTUGUÊS OU LÍNGUA ESTRANGEIRA DISSERTAÇÃO ()

1. IDENTIFICAÇÃO:

Nome do Discente: Anna Caroline Priebe	Ano de ingresso no PPGC: 2016
Nome do Revisor de Português: Pricilla Záttera	

2. DISSERTAÇÃO:

Título: A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual

3. DECLARAÇÃO:

Declaro para os devidos fins que realizei revisão final, referente à redação de português da dissertação intitulada conforme item 3 desse formulário. Autorizo ainda divulgação de meu nome e data de revisão junto a ficha catalográfica da dissertação.

4. ASSINATURA:

Assinatura do revisor 	Cascavel, 19 de fevereiro de 2019.
--	------------------------------------

ANEXO B – DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE NORMAS

2 DECLARAÇÃO DO REVISOR DE NORMAS DE ELABORAÇÃO DISSERTAÇÃO ()

1. IDENTIFICAÇÃO:

Nome do Discente: Anna Caroline Priebe	Ano de ingresso no PPGC: 2016
Nome do Revisor de Normas: Pricilla Záttera	

2. DISSERTAÇÃO:

Título: A Teoria da Autodeterminação e o Princípio da Controlabilidade: Um estudo sobre a potencialização da relação de remuneração por incentivos e desempenho individual

3. DECLARAÇÃO:

Declaro para os devidos fins que realizei revisão final, referente à formatação da dissertação ou tese intitulada conforme item 3 desse formulário. Autorizo ainda divulgação de meu nome e data de revisão junto a ficha catalográfica da dissertação.

4. ASSINATURA:

Assinatura do revisor de normas: 	Cascavel, 19 de fevereiro de 2019.
---	------------------------------------