

A percepção de servidores públicos do efeito de motivos externos no envolvimento com a organização

The perception of public servants of the effect of external reasons involvement with the organization

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia¹
Lindemberg Azevedo Cavalcante²

Resumo

A presente pesquisa apresenta os resultados da percepção da influência de motivação, advinda da remuneração baseada em gratificação por desempenho e da flexibilização da carga horária, na percepção do envolvimento laboral dos servidores públicos da carreira do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF) da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. O modelo empírico proposto baseou-se no resultado da coleta de dados via inquérito. 224 respostas foram consideradas válidas, o que resultou numa representatividade de 41,40% dos servidores da restrição populacional definida. A estimação do modelo foi realizada através da aplicação de um Modelo de Equação Estrutural (metodologia *SEM*), que permitiu demonstrar a relação da variável latente independente, “Recompensa e Flexibilização”, com a variável latente dependente, “Envolvimento”. Os valores obtidos mostraram que realmente há uma relação entre as variáveis definidas.

Palavras-chave: Servidores Públicos. Teorias da Motivação. Motivos Externos. Envolvimento Organizacional.

¹ Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Licenciatura em Estatística de Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa (NOVA). Professor no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) – Universidade de Lisboa (ULisboa). Investigador Integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) – ISCSP-ULisboa. Investigador Colaborador do Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (CIEG). Coordenador do Observatório Nacional de Administração Pública (ONAP). Consultor para a Área de Planeamento e Política Legislativa da Direção-Geral da Política de Justiça (DGPI) do Ministério da Justiça de Portugal. *E-mail*: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

² Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará. Especialista em Direito Tributário pela Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro. Graduado em Odontologia pela Universidade Federal do Ceará. Auditor Fiscal da Receita Estadual da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Doutorando em Administração Pública no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. *E-mail*: bergcaval@yahoo.com.br

Abstract

The present research presents the results of the perception of the influence of motivation, based on performance – based compensation and flexibilization of the workload, in the perception of involvement with the work of the civil servants of the Taxation, Arrecada and Fiscalization (TAF) of the Treasury Department of the State of Ceará. The proposed empirical model was based on the result of data collection via survey. 224 responses were considered valid, which resulted in a representation of 41.40% of the servers. The estimation of the model was performed through the application of a Structural Equation Model (SEM methodology), which allowed to demonstrate the relationship of the independent latent variable, “Reward and Flexibilization”, with the latent dependent variable, “Involvement”. The values obtained showed that there is actually a relation between the defined variables.

Keywords: Public Servants. Theories of Motivation. External Motives. Organizational Involvement.

Uma grande dificuldade observada na gestão de pessoas é conseguir motivar os colaboradores a direcionarem seus esforços para que os objetivos da entidade, inclusive a pública, sejam atingidos. Além da dificuldade de se definir a melhor forma de motivar o trabalhador, a gestão deve observar se os fatores que lhe motivam não são conflitantes com os objetivos organizacionais. Este problema é ainda maior na administração pública, visto que questões associadas à meritocracia ineficiente da ineficaz avaliação do desempenho do servidor e a estabilidade assegurada em lei podem ser elementos que influenciam negativamente a motivação ao trabalho do servidor público no Brasil (SOUZA, 2002). Além disso, o dever funcional exigido do servidor público, em decorrência de princípios definidos na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB, 1988), sugere ser desnecessária a preocupação com a motivação do servidor público ao labor (VIEIRA et al., 2011).

Segundo Ribas (2012, p. 5), após a revolução industrial, passou a existir o conflito entre os interesses dos empregadores e dos empregados: enquanto os primeiros se interessavam no lucro proporcionado pela exploração dos meios de produção, os que “vendiam” o seu trabalho estavam interessados no rendimento que poderia ser proporcionado por esse trabalho. O mesmo autor considera que a melhor forma de conciliar esses interesses seria definir um objetivo em comum, o de aumentar a produtividade, e partilhar os ganhos obtidos com esse objetivo. Esse foi o princípio primordial das primeiras Teorias da Motivação aplicadas na administração privada.

O conflito de interesse também está relacionado aos problemas da Teoria da Agência (SANTOS; PINHEIRO; QUEIROZ, 2014). Do relacionamento da agência firma-se um contrato entre os principais e o agente a realizar uma tarefa em

A motivação é algo intrínseco aos indivíduos ou é resultante de ação de fatores externos ou extrínsecos

seu favor. O problema da agência ocorre devido os interesses dos principais e dos agentes geralmente não serem convergentes (SANTOS; PINHEIRO; QUEIROZ, 2014). Uma das formas de amenizar o problema é motivar o agente a direcionar os seus esforços de forma que os interesses do principal sejam concretizados (GUIMARÃES, 2014).

Ferreira et al. (2006) consideram haver uma diferença entre fator de motivação e fator de satisfação. Segundo os autores, este último é o que satisfaz uma necessidade humana, já o primeiro é a própria necessidade humana. A importância dessa análise é a de entender o principal debate entre os dois blocos dos teóricos da motivação: a motivação é algo intrínseco aos indivíduos ou é resultante de ação de fatores externos ou extrínsecos.

Vieira et al. (2011, p. 3) afirmam que “a motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período”. Logo, os fatores da motivação podem ser externos ou internos ao indivíduo; derivados de instintos, de forma inconsciente, ou de desejos criados, de forma consciente (VIEIRA et al., 2011). Os autores, assim, entendem que a motivação é um impulso interno ao indivíduo, mas que o comportamento individual é condicionado por fatores externos do ambiente, o que também afeta o nível motivacional.

Em termos de percepção organizacional, a motivação representa o processo responsável por estimular a intensidade, o direcionamento e a persistência dos esforços de uma pessoa para a consecução de determinada meta (FERREIRA et al., 2006, p. 3). A intensidade geralmente é o elemento que mais se refere ao se pensar em motivação, porém, a esta deve ser conduzida em uma direção que beneficie a organização e, além disso, o indivíduo motivado deve persistir na realização da tarefa até que os objetivos esperados sejam atingidos (FERREIRA et al., 2006, p. 3).

O presente estudo apresenta os resultados de um estudo empírico, baseado numa pesquisa quantitativa, da relação entre a percepção de servidores públicos sobre recompensa e flexibilidade com o envolvimento com a organização. A coleta dos dados, via inquérito por questionário, foi realizada junto a servidores públicos estatutários da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Além desta introdução, o artigo será composto por mais cinco tópicos: do referencial teórico, onde serão aprofundados os temas relacionados aos estudos; da metodologia utilizada; do modelo de investigação; dos resultados do estudo e o das considerações finais.

1 Referencial Teórico

Os princípios que regem a Administração Pública no Brasil, e por consequência as atividades dos servidores públicos, foram positivados na CRFB/1988. No texto inicial eram apenas quatro: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade, mas a Emenda Constitucional n. 19 da CRFB/1988, acrescentou o princípio da Eficiência.

O acréscimo do Princípio da Eficiência do texto constitucional se deu em 1998. Nesse período,

o Brasil passou por uma série de mudanças na sua administração pública, convergentes com a *New Public Management* (BUGARIN, 2001, p. 45). As reformas iniciaram-se em 1995, primeiro Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, com o **Plano Diretor da Reforma de Aparelho do Estado**. Buscou-se, através da tentativa de implantação do novo modelo, tornar o Estado Brasileiro mais eficiente, conforme o modelo das reformas gerenciais iniciadas na década de 1980 em alguns países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em especial na Grã-Bretanha (BRESSER-PEREIRA, 2003, p. 3).

O modelo burocrático de Max Weber cumpriu o seu papel no combate à gestão patrimonialista vigente na época, mas ele passou a ser revisto há bastante tempo, devido à necessidade de reformas do aparelho estatal, porém até hoje ele tem a sua importância reconhecida (FERREIRA, 1996, p. 9). Segundo Sechi (2009, p. 353), o modelo burocrático de Weber passou a ser amplamente questionado após a Segunda Guerra Mundial por estudiosos como Dwight Waldo, Herbert Simon e Robert Merton. O mesmo autor afirma que Robert Merton denominou os efeitos negativos do modelo de disfunções burocráticas, que, dentre elas, estão o impacto da prescrição estrita de tarefas (*red tape*) sobre a motivação dos empregados e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas. Além disso, Merton também destacou como problemas o abuso da senioridade como critério de promoção funcional e a impessoalidade levada ao pé da letra sem considerar as necessidades individuais dos colaboradores.

Assim, atualmente a gestão pública vive uma dialética entre a lógica do modelo burocrático, centrada na normatização de procedimentos e em princípios como os positivados na Carta Magna do Brasil de 1988, e as exigências operacionais cujo

foco principal é o resultado (BILHIM, 2013, p. 208). Assim sendo, o gestor da administração pública tem o difícil papel de estimular a equipe na busca de resultados, sem se afastar de todo o regramento jurídico-administrativo.

Na perspectiva de uma Administração Pública voltada ao desenvolvimento de pessoas, o servidor apresenta papel primordial e deve ser considerado a âncora do processo de implantação de qualquer ação na gestão pública (FERREIRA, 1996, p. 20). Bergamini (1998, p. 17) considera que um processo contínuo de desmotivação do servidor, com o passar do tempo, será capaz de distanciar cada vez mais o indivíduo de uma postura de adoção de comportamentos produtivos e positivos. A falta de motivação poderá tornar o ambiente de trabalho bastante penoso, senão insuportável (BERGAMINI, 1998, p. 17).

Segundo Ferreira (2006, p. 4), as teorias da motivação são muitas, mas uma parte da literatura, em especial Vries, considera as seguintes como as seis principais: Teoria das Expectativas, Teoria da Fixação dos Objetivos, Teoria da Equidade, Teoria dos Dois Fatores, Teoria ERG e Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas. O referido autor realizou um levantamento empírico, através de estudo de caso, buscando identificar o nível de concordância e as preferências de um grupo de gestores em relação a essas teorias. Baseando-se nesse estudo e também no de outros autores, serão expostas cada uma dessas seis teorias.

A Teoria das Expectativas de Victor H Vroom sugere que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos do trabalhador, mas do contexto do trabalho em que ele está inserido (FERREIRA, 2006). A referida Teoria baseia-se em três componentes: Expectativa, refere-se à relação percebida entre o esforço e o rendimento; Instrumentalidade, é se a execução

do trabalho representa inquestionavelmente a possibilidade de atingir o objetivo esperado; Valência, representa o quanto o objetivo a ser atingido pelo trabalho é valoroso para o indivíduo. A motivação seria o produto desses três elementos (ALVES FILHO; ARAUJO, 2001; FERREIRA, 2006). Na prática, a Teoria das Expectativas considera que o funcionário se sente motivado a se esforçar se houver reconhecimento por esse esforço, se ele for recompensado pelo resultado do seu empenho e se a recompensa atender as duas metas pessoais (FERREIRA, 2006).

O estabelecimento de metas é o principal ponto defendido pela Teoria da Fixação dos Objetivos de Edwin Locke e Gary Latham (FERREIRA, 2006, p. 8). A referida Teoria considera que o indivíduo tende a concentrar os seus esforços em direção a um objetivo, energizando o colaborador e dirigindo os seus pensamentos a uma finalidade (FERREIRA, 2006, p. 8; RIBAS, 2012, p. 7). Porém, para que realmente o trabalhador se sinta motivado, essas metas devem ser desafiadoras, de acordo com os valores do indivíduo e passíveis de serem atingidas (FERREIRA, 2006, p. 8).

O processo motivacional não depende apenas dos objetivos do trabalhador, mas do contexto do trabalho em que ele está inserido

Já a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e G. C. Homans estabelece que os indivíduos tendem a comparar as recompensas que ele recebe pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a outra pessoa referencial (FERREIRA, 2006).

Santos et al. (2009) afirmam que o colaborador valoriza e procura manter uma troca justa em relação à intensidade do esforço despendido no seu trabalho e a sua recompensa recebida da organização, mas essa intensidade é dependente da comparação com outras pessoas que estejam em uma situação semelhante à sua.

As três primeiras Teorias apresentadas, Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, consideram haver uma significativa importância dos fatores externos na motivação dos colaboradores ao trabalho. Já as outras três que serão apresentadas na sequência consideram existir uma maior importância dos motivos intrínsecos na motivação dos trabalhadores.

Frederick Herzberg desenvolveu uma Teoria, denominada **Teoria dos Dois Fatores**, que divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores (FERREIRA, 2006). Segundo essa Teoria, os fatores motivadores estão ligados ao conteúdo do cargo ou à natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo, como realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento (PILATTI, 2012). Esses fatores produzem no trabalhador esforço próprio para a realização de tarefas (PILATTI, 2012). Já os fatores higiênicos, também conhecidos como de manutenção, são os elementos fornecidos ao trabalhador para desempenho de suas atividades, como salário, condições de trabalho, segurança, contexto, benefícios e política institucional (PILATTI,

**“As pessoas são motivadas por três necessidades básicas: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação”
(FERREIRA, 2006, p. 5)**

2012). Frederick Herzberg foi um defensor dos fatores intrínsecos da motivação e um crítico das recompensas e castigos (FERREIRA, 2006).

Uma outra teoria baseada nos fatores intrínsecos da motivação é a Teoria ERG de Clayton Aldefer. O autor da Teoria estabeleceu níveis de satisfação dos indivíduos, disposto de acordo com a seguinte hierarquia: necessidades de existência (básicas de segurança), necessidade de relacionamento (relações sociais e autoestima externa) e necessidades de crescimento (autoestima interna e autorrealização) (SANTOS, 2013). Assim, a motivação viria do objetivo de atingir cada uma dessas necessidades (FERREIRA, 2006). Apesar de ser baseada na teoria de Maslow, além de ter menos níveis hierárquicos, a Teoria ERG é mais flexível, pois uma pessoa pode estar investindo no seu desenvolvimento profissional, necessidade de crescimento, mesmo que as duas primeiras necessidades não tenham sido satisfeitas, ou até mesmo as três podem estar operando em conjunto (FERREIRA, 2006; SANTOS, 2013).

Por fim, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, também ligada a motivações intrínsecas do indivíduo, foi desenvolvida por Davi McClelland. Ela descreve que “as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação” (FERREIRA, 2006, p. 5). A referida teoria está ligada à posição que cada trabalhador deve ter na estrutura organizacional. A gestão da organização deve ter o foco no ajuste da pessoa ao trabalho, através da análise do perfil das necessidades do colaborador com as características e atividades do cargo (FERREIRA, 2006, p. 6; RIBAS, 2012, p. 10).

Altos níveis de envolvimento dos indivíduos com a organização é um objetivo que resulta em benefícios para ambas as partes (BASTOS, 1993). Segundo Medeiros (2003), atualmente a literatura majoritária entende que o envolvimento organizacional apresenta focos diversos, como organização e carreira, e bases, como afetiva (relacionamento ativo com a organização em quem o indivíduo busca o seu bem-estar), normativa (aceitação cultural do indivíduo aos controles normativos da instituição) e instrumental (relacionada aos investimentos realizados pelo indivíduo na execução do seu trabalho e alternativas de trabalho).

A mensuração do envolvimento com a organização apresenta-se como uma boa ferramenta de predição de determinados comportamentos do trabalhador: absentismo, intenção de saída da organização, pontualidade, comportamentos de cidadania, aceitação das mudanças e desempenho dos profissionais (CORREIA; CARRAPATO; BILHIM, 2016). Assim, é necessário conhecer e compreender os fatores que influenciam o envolvimento para se

conseguir antecipar ou condicionar alguns dos comportamentos indesejados do trabalhador, principalmente em razão de esses comportamentos estarem adquirindo crescente relevância ao nível da governança no contexto da administração pública (CORREIA; CARRAPATO; BILHIM, 2016)³.

2 Metodologia

O presente estudo empírico baseou-se em uma coleta de dados via inquérito por questionário. A população-alvo do questionário foi a dos servidores públicos de carreira do grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF) da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE). Devido a questões espaciais e temporais, houve uma restrição da população, o que resultou na seleção dos servidores lotados nas Sede I, Sede II e Sede III da SEFAZ-CE, além dos servidores lotados em Células de Auditoria Fiscal e os lotados no Posto Fiscal do Mucuripe.

O questionário foi composto de 11 questões, sendo as primeiras seis referentes à caracterização pessoal dos inquiridos e mais cinco questões de escala. O QUADRO 1 apresenta a lista das cinco questões de escalas utilizadas no questionário. Das questões de escalas, duas referiam-se às percepções dos servidores sobre recompensa e flexibilidade, as três demais referiam-se às percepções sobre o envolvimento com a organização.

³ Para o leitor interessado nas dimensões satisfação e lealdade do colaborador, antecedentes da dimensão envolvimento, sugere-se a consulta de, por exemplo, a Correia (2013), Correia, Moreira e Garcia (2013) ou Correia e Bilhim (2014).

QUADRO 1 – Questões levantadas via inquérito por questionário, variáveis categóricas, respectiva fonte e conceito de referência

Variáveis categóricas	Questões levantadas	Fontes e conceito de referência
Recompensa e flexibilidade	Quanto acho importante a flexibilização da minha carga horário de trabalho	Os autores (2017) a partir do conceito de flexibilização de trabalho estabelecido por Lucca e Noronha (2015)
	Quanto acho importante a remuneração de salário variável baseado na minha produtividade	Os autores (2017) a partir do conceito de remuneração variável por produtividade definido por Guimarães (2014)
Envolvimento	Orgulho que tenho em pertencer a esta organização	Elaboração a partir do que foi definido por Correia (2012) sobre a construção do envolvimento laboral como variável latente
	Dedicação e empenho que tenho pela organização	Elaboração a partir do que foi definido por Correia (2012) sobre a construção do envolvimento laboral como variável latente
	Quanto estou disposto a sacrificar o meu tempo pessoal para concluir o meu trabalho	Elaboração a partir do que foi definido por Correia (2012) sobre a construção do envolvimento laboral como variável latente

FONTE: Adaptado a partir dos trabalhos de Luca e Noronha (2015); Guimarães (2014) e Correia (2012)

Nas 5 variáveis explicativas integrantes das duas variáveis latentes propostas no modelo em análise, foram utilizadas escalas numéricas, por intervalo, de Likert com 10 pontos, limitada nos extremos – inferior, “nível muito baixo”, e superior, “nível muito elevado” – com a possibilidade de assinalar a opção “não sabe/não responde”.

As questões referentes a caracterização pessoal foram relacionadas à idade, tempo de serviço na SEFAZ-CE, grau de instrução, área de atuação no órgão, ao regime de escala de horário diária e ao sexo. Para facilitar o trabalho com os dados, como respostas às perguntas referentes à idade e ao tempo de serviço na SEFAZ-CE, foram definidas faixas de 10 anos. No caso da idade, a faixa inferior era “até 30 anos” e a superior “acima de 50 anos”. Na de tempo de serviço na SEFAZ-CE, estabeleceu-se o limite inferior da primeira faixa como 0 e o da última como mais de 30 anos.

A coleta dos dados ocorreu de forma presencial durante o mês de dezembro de 2016. Excetuando-se os servidores afastados, atualmente há 1.162 servidores estatutários em atividade nos diversos setores da SEFAZ-CE, sendo que o total de servidores, em atividade nos departamentos da restrição populacional, é de 541. Assim, a restrição populacional representou 46,56% do total da população. Destes 541 servidores da restrição populacional, 224 foram inquiridos e considerados como respostas válidas para os modelos. A taxa de resposta obtida foi de 41,40%. Do 224 inqueridos, 129 (57,59%) consideraram trabalhar em atividades relacionadas a fiscalização de tributos e 95 (42,41%) nos demais tipos de atividades desempenhadas pelos servidores da SEFAZ-CE, geralmente relacionadas a atividades administrativas. Quanto a sua posição na faixa etária, 1 (0,45%) afirmou ter até 30 anos; 56 (25%) de 31 a 40 anos; 63 (28,13%) de 41 a 50 anos e 104

(46,43%) mais de 50 anos. Em relação ao tempo de serviço na SEFAZ-CE, 79 (35,27%) servidores afirmaram ter menos de 10 anos de casa, 3 (1,34%) mais de 10 e menos de 20 anos, 89 (39,73%) mais de 20 e menos de 30 anos e 53 (23,66%) mais de 30 anos de serviço. Apenas 1 (0,45%) não é graduado; 9 (4,02%) têm apenas graduação; 126 (56,25%) são especialistas; 76 (33,93%) já têm o grau de mestre e 12 (5,36%) já são doutores. Do total, 148 (66,07%) desempenham a carga horária de trabalho diária de 8 horas com intervalo de almoço; o horário de trabalho de 63 servidores (28,13%) é variável por tarefa; o regime de trabalho de 13 (5,80%) é de plantão. A maioria dos inqueridos, 140 (62,50%) é do sexo masculino e 84 (37,50%) do sexo feminino.

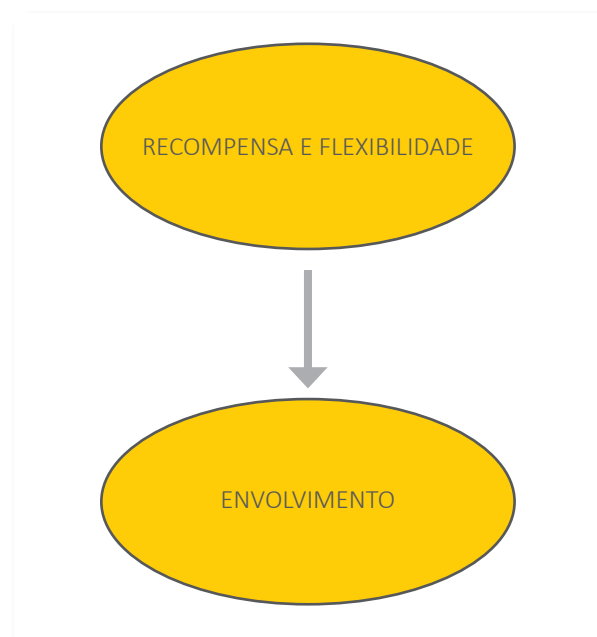
A definição das duas variáveis latentes, com base nas cinco de medida – sendo duas associadas à percepção dos servidores sobre a remuneração variável e flexibilidade da carga horária e as três demais relacionadas à percepção sobre envolvimento com a organização –, bem como na estimação do modelo proposto na FIG. 1, foi realizada através da aplicação de um modelo de equação estrutural (metodologia *SEM*), que permitiu estruturar a percepção dos inqueridos sobre recompensa e flexibilidade e a sua influência nas percepções, desses mesmos inqueridos, sobre o seu envolvimento com a organização.

3 Modelo de Investigação

A descrição teórica conceitual apresentada anteriormente permite considerar o envolvimento com a organização, seja ela pública ou privada, como uma dimensão desejada pelas organizações. Medidas de gestão de qualidade que estimulem o envolvimento dos colaboradores devem ser implementadas nas instituições.

Considerando a problemática exposta, foi proposto um modelo teórico para a construção das percepções dos servidores da SEFAZ, decorrentes de recompensas pecuniárias e flexibilizações na jornada de trabalho. A percepção dos servidores sobre o envolvimento com a organização encontra-se representada na FIG. 1.

FIGURA 1 – Modelo teórico das percepções acerca do envolvimento organizacional dos colaboradores, decorrentes da recompensa e flexibilização



FONTE: Os autores (2017)

O modelo representado na FIG. 1 parte do pressuposto de que a variável latente “Recompensa e flexibilidade” influencia positivamente a também variável latente “Envolvimento”. Assim, essa é a única hipótese de investigação.

4 Resultados

Os valores da FIG. 2 permitem concluir que a percepção média do servidor sobre recompensa e flexibilidade é 8,8 pontos e a sua percepção em

relação ao seu envolvimento com a organização é 8,5 pontos.

FIGURA 2 – Resultado do modelo de percepção dos servidores do impacto da recompensa flexibilidade sobre a sua percepção sobre o seu envolvimento com a organização



FONTE: Os autores (2017)

Considerando 5,00% como nível de significância, é possível afirmar que o aumento de 1 ponto na avaliação média da variável latente independente envolvimento e flexibilidade teria um impacto direto de 0,47 pontos na variável latente dependente envolvimento. Como só há uma hipótese de investigação, o peso da variável latente independente na variável latente dependente é de 100%.

A TAB. 1 apresenta os índices de qualidade do modelo proposto. Baseando-se nos critérios de avaliação da qualidade desse tipo de modelo (FORNELL; CHA, 1994; TENENHAUS et al., 2005; KARIM, 2009), o modelo proposto apresenta um coeficiente de determinação ajustado relativamente baixo, um índice de bondade de

ajuste moderado e estatísticas de Stone Geisser (STONE, 1974; GEISSER, 1975) globalmente aceitáveis, mas o Indicador de Cohen, F^2 , apresentou um valor pequeno.

TABELA 1 – Índices de qualidade do modelo explicativo da variável latente dependente envolvimento

Parâmetro	Modelo
R2	0,2251
R2 - ajustado	0,2251
Índice de Bondade do Ajustamento (GoF)	0,362
Estatísticas Q2 de Stone-Geisser	
SSO	55661
SSE	20304
SSE'	58326
H2	0,635
F2	-0,048

FONTE: Os autores (2017)

Os resultados do modelo, dados apresentados na FIG. 2 e descritos no texto, auxiliados pelos demais dados que constam do artigo, inclusive os do apêndice, evidenciam que, para os servidores estatutários da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará, a percepção média da variável latente independente “Recompensa e Flexibilidade” apresenta o valor 8,8 pontos e a da variável latente dependente “Envolvimento”, 8,5 pontos, sendo os dois valores considerados altos, pois estão próximo do valor máximo de 10. Já as médias das percepções das variáveis explicativas, relacionadas à flexibilização de carga horária, apresentaram, comparativamente às demais, o maior valor de 9,3259 pontos e a relacionada ao sacrifício de tempo pessoal pelo trabalho o menor de 8,0179 pontos. As percepções médias das variáveis explicativas relacionadas a remuneração por produtividade, ao orgulho de pertencer a organização e a dedicação e empenho pela organização apresentaram, respectivos os valores 8,7232, 8,8571 e 8,9911 pontos.

Conclusão

O estudo empírico, cujos resultados foram apresentados no presente artigo, teve como objetivo investigar, junto aos servidores da SEFAZ-CE, o impacto da percepção da motivação externa advinda da sua remuneração por produtividade e da flexibilização de carga horária de trabalho na percepção do envolvimento com a organização. A variável latente independente “Remuneração e Flexibilidade” e a dependente “Envolvimento” foram estruturadas pelas variáveis explicativas listadas no QUADRO 1. A representação do modelo de equações estruturais para a relação causal entre a variável latente independente e a variável latente dependente está apresentada na FIG. 1.

A partir dos dados das Tabelas 1, 2 e 3 (ver Apêndice), pode-se concluir que as medidas e os índices de qualidade do modelo apresentam evidências estatísticas razoáveis, o que valida o estudo empírico.

Já em relação aos resultados do modelo de equação estrutural apresentado na FIG. 2, a única hipótese apresenta nível de significância muito restrito de 0,00% para o valor de significância de 0,05%. Sendo assim, foi confirmada a validade amostral da hipótese do modelo, considerando-o globalmente válido. Então, pode-se considerar a validade da seguinte afirmação: a percepção dos servidores sobre a variável latente “Remuneração e Flexibilidade” tem relação direta e positiva na percepção desses mesmos servidores sobre a variável latente “Envolvimento”, podendo ser considerado globalmente válido o modelo deste estudo empírico.

A despeito da validade global do modelo, algumas considerações devem ser feitas, o que pode auxiliar ganhos futuros que possam vir a ser obtidos em termo de qualidade e robustez.

As Tabelas 2 e 3 (ver Apêndice) apresentam as médias e correlações das variáveis latentes e explicativas. A despeito das percepções médias favoráveis obtidos tanto na dimensão independente como na dependente das variáveis latentes, as correlações entre as variáveis explicativas e latentes apresentaram alguns resultados que merecem uma análise mais apurada. As correlações das variáveis explicativas com as latentes apresentaram uma média de valor igual a 0,5278 pontos. Todos os valores da correlação foram positivos, o que significa que o aumento de alguma das variáveis explicativas também aumentaram a média das variáveis latentes (DANCEY; REIDY, 2013). Confrontando o valor de cada uma das correlações e com a sua média, podemos observar que a correlação, com a variável latente independente “Remuneração e flexibilidade”, das variáveis explicativas relacionadas ao orgulho de pertencer a organização, à dedicação e empenho pela organização e ao sacrifício de tempo pessoal pelo trabalho apresentam valores abaixo da média das correlações (respectivamente 0,3669, 0,4377 e 0,3542), o que já era esperado, assim como a correlação das variáveis relacionadas a remuneração por produtividade e a flexibilização da carga horária com a variável latente “envolvimento”, também apresentaram valores inferiores à média (respectivamente 0,4799 e 0,0675). Porém o resultado da variável independente flexibilização da carga horária com a latente “Remuneração e flexibilidade” apresentou um valor abaixo da média 0,2987. Dancey e Reidy (2013) consideram que uma correlação quanto mais próxima de zero é considerada fraca, entre 0,4 e 0,5 moderada e acima desses valores é uma correlação forte. Assim sendo, considerando a visão dos autores, a correlação das três variáveis explicativas propostas no modelo para a variável latente “envolvimento” são consideradas fortes.

Já a correlação da variável explicativa relacionada à remuneração por produtividade com a variável latente “Remuneração e flexibilidade”, na visão dos autores, é alta, visto que o valor máximo é 1. Por último, a correlação da variável explicativa relacionada a flexibilização da carga horária, com a variável latente independente, é baixa.

O valor do coeficiente de determinação ajustado do modelo apresentou um valor igual a 0,2251. Isso significa que o modelo explica 22,51% da variabilidade das percepções dos servidores em relação aos motivadores externos que tem impacto no seu envolvimento com a organização. Assim, é possível afirmar 77,49% da variabilidade desse impacto (variáveis de medida e/ou variáveis latentes) não foram consideradas no modelo proposto neste texto. A proposição de novas variáveis latentes dependentes, independentes e/ou explicativas podem melhorar o valor desse coeficiente, devendo ser uma consideração importante em estudos futuros sobre esta temática.

Os resultados são conclusivos em relação à validade estatística do modelo proposto. Assim, o modelo pode ser utilizado tanto em novos estudos sobre o tema como na aplicação profissional da gestão pública, sendo nessa forma um contributo para o desenvolvimento e evolução do tema.

Os estudos vindouros poderão ampliar o modelo pela nova inclusão de variáveis. Essa perspectiva resultará em um modelo mais ajustado à amostra, que permitirá uma explicação melhor dos valores observados. Sugere-se ainda que os estudos sejam aplicados em populações de servidores de categorias diferentes, a fim de que seja verificado se os resultados do modelo serão diferentes.

Referências

- ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. **Revista FARN**, Natal, v. 1, n. 1, p. 57-68, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/viewFile/21/43#page=1&zoom=auto,-194,601>>. Acesso em: 1 mar. 2017.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço *dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>>. Acesso em: 1 mar. 2017.
- BERGAMINI, C. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1988. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901998000100002>>. Acesso em: 1 mar. 2017.
- BILHIM, J. Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do estado: o caso da meritocracia. **Passagens: Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 205-227, maio/ago. 2013.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. The 1995 public management reform in Brazil reflections of a reformer. In: SCHNEIDER, B. R.; HEREDIA, B. (Ed.). **Reinventing leviathan**. Miami: North-South Center Press, 2003. p. 89-109. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2003/93.ReflectionsOfAReformer.pdf>>. Acesso em: 1 mar. 2017.
- BUGARIN, P. S. O princípio constitucional da eficiência: um enfoque doutrinário multidisciplinar. **Revista do TCU**, Brasília, v. 32, n. 87, p. 39-50, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/919/984>>. Acesso em: 1 mar. 2017.
- CORREIA, P. M. A. R. Igualdade de gênero no ministério da justiça em Portugal: evidências estatísticas de igualdade homem-mulher na lealdade laboral. **Direitos Fundamentais & Justiça**, Porto Alegre, v. 7, n. 23, p. 121-130, abr./jun. 2013.
- _____. **O Impacto do Sistema Integrado de gestão e avaliação do desempenho da administração pública (SIADAP) na satisfação dos colaboradores**: o caso dos serviços do ministério da justiça em Portugal. 2012. 549 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública) – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.
- CORREIA, P. M. A. R.; BILHIM, J. A. de. F. A antiguidade na organização e a satisfação laboral dos colaboradores do ministério da justiça em Portugal: evidências de uma relação em forma de L e não em forma de U. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 159-177, abr./jun. 2014.
- CORREIA, P. M. A. R.; CARRAPATO, P. M. C.; BILHIM, J. A. de. F. *Administração hospitalar em Portugal: relação entre antiguidade e envolvimento laboral, e implicações para o risco de saída*. **Jornal Brasileiro de Economia da Saúde**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 73-79, ago. 2016.
- CORREIA, P. M. A. R.; MOREIRA, M. F. R.; GARCIA, B. C. Igualdade de gênero no ministério da justiça em Portugal: evidências estatísticas de diferenças homem-mulher na satisfação laboral. **Scientia Iuridica**, Braga, v. 62, n. 333, p. 569-590, set./dez. 2013.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Tradução técnica: Lori Viali. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

FERREIRA, A. et al. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru, 2006. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2017.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 20 n. 3, p. 259-276, set/dez. 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/394>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

FORNELL, C.; CHA, J. Partial least squares. In: BAGOZZI, Richard (Ed.). **Advanced methods of marketing research**. Cambridge, MA: Blackwell, 1994.

KARIM, J. Emotional labor and psychological distress: testing the mediatory role of work-family conflict. **European Journal of Social Sciences**, Victoria, v. 11, n. 4, p. 584-598, nov. 2009.

GEISSER, S. The predictive sample reuse method with applications. **Journal of the American Statistical Association**, Alexandria, v. 70, n. 350, p. 320-328, abr. 1975. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

GUIMARÃES, S. C. **Remuneração variável no serviço público como fator de indução na melhoria do desempenho do servidor**. 2014. 144 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11651/Tese%20-%20Silvio%20Campos%20Guimar%C3%A3es%20-%202014-04-21.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

LUCA, G. D.; NORONHA, A. R. R. Do teletrabalho à subordinação *estrutural*. **Em Tempo**: Revista da área do Direito da UNIVEM, Marília, v. 14, p. 224-243, 2015. Disponível em: <<http://revista.univem.edu.br/index.php/emtempo/article/viewFile/1297/415>>. Acesso em: 2 mar. 2017.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 18-24, jan./jun. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1195>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração**: Revista da Faculdade de Administração da FEA, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/issue/view/623>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SANTOS, C. M. de. **A motivação como ferramenta visando a melhoria da qualidade e aumento da produtividade na construção civil**. 2013. 38 f. Monografia (Pós-graduação em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2733>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SANTOS, M. J. A. dos; PINHEIRO, L. B.; QUEIROZ, I. de A. A. de. Governança na Administração pública: concepções do modelo australiano de Edwards et al. (2012) vis-à-vis as contribuições teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 48., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.unifacs.br/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=ZIPctRiSvx2wIV95U47WCa0-AbtQO8DzBKawY-tQdgo>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SANTOS, S. C. et al. Running head: importance of the key characteristics of work in the satisfaction with rewards. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Oeiras, n. 61, p. 85-99, dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292009000300005&lng=pt&tlng=en>. Acesso em: 23 jan. 2017.

SECHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SOUZA, T. C. P. de. **Mérito, estabilidade e desempenho: influência no comportamento do servidor público**. 2002. 127 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=DnTw2kTYP2dJe5v3MnWhNpzSXuEu39LXwDvxPLuzOfi>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

STONE, M. 1974. Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. **Journal of the Royal Statistical Society**, Malden, v. 36, n. 2, p. 111-147, 1974.

TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, jan. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2017.

- Recebido em: março de 2017
- Aprovado em: setembro de 2017

APÊNDICE

TABELA 2 – Estimativas das médias das variáveis de medida

Variáveis Categóricas	Média	Variável Explicativa	Pesos Normalizados	Correlação	Média
Recompensa e flexibilidade	8,7887	FLEXIBILIZAÇÃO CARGA HORÁRIA	0,1087	0,2987	9,3259
		REMUNERAÇÃO POR PRODUTIVIDADE	0,8913	0,9949	8,7232
Envolvimento	8,5465	ORGULHO PERTENCER A ORGANIZAÇÃO	0,3059	0,6854	8,8571
		DEDICAÇÃO E EMPENHO PELA ORGANIZAÇÃO	0,2793	0,7286	8,9911
		SACRIFÍCIO DE TEMPO PESSOAL PELO TRABALHO	0,4147	0,8638	8,0179

FONTE: Os autores (2017)

TABELA 3 – Correlações entre as variáveis explicativas e latentes do modelo

Variável	Recompensa e flexibilidade	Envolvimento
FLEXIBILIZAÇÃO CARGA HORÁRIA	0,2987	0,0675
REMUNERAÇÃO POR PRODUTIVIDADE	0,9949	0,4799
ORGULHO PERTENCER A ORGANIZAÇÃO	0,3669	0,6854
DEDICAÇÃO E EMPENHO PELA ORGANIZAÇÃO	0,4377	0,7286
SACRIFÍCIO DE TEMPO PELO TRABALHO	0,3542	0,8638

FONTE: Os autores (2017)