



COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E REGIME DE REMUNERAÇÃO: ESTUDO EM UMA CARREIRA PÚBLICA DE AUDITORIA FISCAL

MARIA JOSELICE LOPES DE OLIVEIRA

Mestre em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC).
Analista Tributário da Receita Federal do Brasil do Departamento de Divisão de Interação com o Cidadão – Divic.
Rua Barão de Aracati, 909, 4º andar, Meireles, Fortaleza – CE – Brasil – CEP 60115-901
E-mail: joselice.lopes@gmail.com

AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
Professor Associado II do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC).
Avenida da Universidade, 2.486, Benfica, Fortaleza – CE – Brasil – CEP 60020-180
E-mail: cabral@ufc.br

SANDRA MARIA DOS SANTOS

Doutora em Economia pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco (CCSA-UFPE).
Professor Associado do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC).
Avenida da Universidade, 2.486, Benfica, Fortaleza – CE – Brasil – CEP 60020-180
E-mail: smsantosufc@gmail.com

MARIA NAIULA MONTEIRO PESSOA

Doutora em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Professor Associado IV do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC).
Avenida da Universidade, 2.486, Benfica, Fortaleza – CE – Brasil – CEP 60020-180
E-mail: naiula@ufc.br

VIVIANNE PEREIRA SALAS ROLDAN

Mestre em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC).
Professor Assistente III do Curso de Graduação Tecnológica em Recursos Humanos do Centro Universitário Estácio do Ceará.
Avenida Senador Fernandes Távora, 137a, Jóquei Club (São Cristóvão), Fortaleza – CE – Brasil – CEP 60510-111
E-mail: vsalasroldan@gmail.com

RESUMO

No contexto da carreira de auditoria da Receita Federal, utilizou-se, por cerca de nove anos, o regime de remuneração variável, vinculado à avaliação do desempenho individual e ao alcance de metas de arrecadação. A partir de 2008, esse sistema remuneratório foi substituído pela modalidade de retribuição pecuniária por subsídio, fixado em parcela única, sem gratificações ou recompensas. O novo modelo marca o fim das metas de desempenho individual e institucional para fins remuneratórios. Dada essa realidade, a pesquisa pretende responder à seguinte questão: Que efeito a mudança do modelo de remuneração variável para remuneração por subsídio causa no comprometimento organizacional no âmbito da carreira de auditoria do fisco federal? O objetivo geral é investigar a relação do comprometimento organizacional com os modelos de remuneração variável e por subsídio. Para isso, são considerados dois momentos distintos de forma de remuneração: sob o regime de pagamento variável, vinculado ao desempenho individual e ao alcance de metas da organização, e no segundo momento sob a forma de remuneração por subsídio, sem qualquer vínculo com as metas organizacionais ou desempenho individual. A pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva quanto aos fins, utilizando uma *survey* como método de coleta de dados, com 142 integrantes da carreira de auditoria da RFB lotados na 3ª Região Fiscal. A análise dos dados coletados foi realizada a partir de estatística inferencial não paramétrica, baseada, sobretudo, em testes de análise univariada de variância. Os resultados indicam um elevado grau de comprometimento organizacional por parte dos pesquisados, ausência de efeito sobre esse comprometimento com a mudança no regime de remuneração que a categoria atravessou e revelam que auditores e analistas possuem preferência pelo modelo fixo de remuneração. Verificou-se, ainda, uma percepção de alteração negativa no trabalho com a mudança na remuneração, indicando, para estudos futuros, a análise de como as variáveis de resistência organizacional intermediam a mudança em sistemas de remuneração.

PALAVRAS-CHAVE

Comprometimento organizacional. Regime de remuneração. Carreira pública. Remuneração variável. Remuneração por subsídio.

1 INTRODUÇÃO

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo têm exigido formas modernas de organização do trabalho, como a celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos, e, em consequência, novos sistemas de remuneração. Nesse novo ambiente, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades (Wood Júnior & Picarelli Filho, 2004).

Surge com isso o que Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) denominam “remuneração estratégica”, aquela alinhada ao contexto e à estratégia da empresa, constituindo um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados. Esse sistema é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária, entre outras alternativas, como prêmios e gratificações.

Apesar de a remuneração estratégica ser muito discutida onde os sistemas de remuneração por habilidades e por competências são enfatizados, as empresas ainda tendem a conservar a remuneração funcional, que é apoiada nos sistemas de avaliação de cargos tradicionais (Oliveira, 2001).

Planejar adequadamente as formas de remuneração para fortalecer o comprometimento organizacional pode ser compreendido como uma estratégia de retenção das pessoas. O comprometimento é um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças, ou, ainda, à natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (Bandeira, Marques, & Veiga, 2000).

Apesar de o comprometimento organizacional ter sido alvo de muitos estudos, principalmente na década de 1990, são poucas as pesquisas empíricas que tratam da sua relação com as estratégias e políticas de remuneração. Estudos como o de Chew e Chan (2008) e Weng, McElroy, Morrow e Liu (2010) encontraram relações positivas entre as práticas de remuneração e o comprometimento dos colaboradores. No entanto, a revisão de literatura revelou a quase inexistência de pesquisas sobre a temática no setor público.

Buscando preencher essa lacuna, a presente pesquisa buscou investigar, como objetivo geral, se há relação direta entre o comprometimento organizacional do servidor público e as formas de remuneração variável, vinculada ao desempenho individual e ao alcance de meta organizacional, e a remuneração por subsídio, sem qualquer vínculo. Por meio desse objetivo, pretendeu-se responder ao seguinte problema de pesquisa: que efeito a mudança do modelo de remuneração variável para remuneração por subsídio causa no comprometimento organizacional no âmbito da carreira de auditoria do fisco federal? O índice de comprometimento avaliado neste estudo englobou todas as dimensões de comprometimento (afetivo, normativo, instrumental e afiliativo) consideradas no instrumento de Medeiros (2003).

A exploração do tema no contexto da carreira de auditoria da Receita Federal do Brasil [RFB] emergiu do fato de que, após ter sido adotado por cerca de nove anos, o regime de remuneração variável vinculado à avaliação do desempenho individual do servidor e ao alcance de metas de arrecadação tributária foi substituído pela modalidade de pagamento por subsídio, que é fixado em parcela única, sem gratificações ou recompensas. Assim, a perda de arrecadação tributária não mais tem impacto na remuneração do servidor que tem por atividade precípua garantir a arrecadação tributária federal. No entanto, a perda de arrecadação tributária pode implicar redução na quantidade ou mesmo na qualidade de serviços prestados pelo Estado, restando prejuízo à sociedade.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa pretendeu: 1. identificar a intensidade do comprometimento organizacional dos respondentes; 2. identificar as preferências dos respondentes em relação aos modelos de remuneração fixa e variável; 3. verificar a relação do comprometimento organizacional com as preferências dos respondentes em relação aos modelos de remuneração; 4. verificar a relação entre os níveis de comprometimento organizacional e as rotinas de trabalho inerentes às atribuições dos cargos dos respondentes após a mudança do modelo de remuneração; 5. verificar a relação das preferências dos respondentes pelos modelos de remuneração e as rotinas de trabalho inerentes às atribuições de seus cargos.

Trata-se de um estudo quantitativo por natureza, e descritivo quanto aos fins, sendo a *survey* utilizada como método de coleta de dados junto aos integrantes da carreira de auditoria da Receita Federal brasileira lotados na 3ª Região Fiscal, dos quais obtiveram-se 142 questionários validados.

Em termos de estrutura, este artigo possui uma seção de introdução, seguida pelo referencial teórico, que discute o comprometimento organizacional e o sistema de remuneração, e os estudos empíricos que analisaram a sua relação. Na terceira seção é detalhada a metodologia, seguida pela seção de resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CAMPO DE ESTUDO E ENFOQUES CONCEITUAIS

O comprometimento organizacional é um construto fartamente investigado, com base teórica pautada em abordagens conceituais no campo da sociologia, das teorias organizacionais e da psicologia social (Bastos, 1993; Leite, 2008).

Reportando-se à pluralidade teórica que reveste o construto, Menezes (2009, p. 16) apregoa que “diferentes abordagens e concepções teóricas fazem do comprometimento um construto polissêmico, multifacetado e de reduzido consenso conceitual [...]”. O autor o consagra como um dos construtos mais explorados no campo organizacional e assegura que “a complexidade de sua definição e mensuração desencadeou o desenvolvimento de um conjunto de abordagens e concepções teóricas que buscam explicá-lo de distintas formas” (Menezes, 2009, p. 20).

No entanto, os estudos da natureza dos vínculos indivíduo-organização que dão roupagem teórica aos construtos do comprometimento organizacional têm sido alvo de controvérsias à medida que evoluem conceitualmente, desde a década de 1960, conforme já observaram os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen (Medeiros, 2003).

A formulação clássica do conceito do comprometimento organizacional tem suas raízes nos estudos desenvolvidos por Meyer e Allen (1997), que redundaram no modelo tridimensional de componentes: 1. o comprometimento afetivo que se refere à natureza afetiva da pessoa com os objetivos e valores da organização, com ênfase no sentimento de lealdade passiva para com a empresa; 2. o comprometimento instrumental que está relacionado com a dimensão das recompensas e dos custos do indivíduo da organização; 3. o comprometimento normativo que é inerente às normas internalizadas pelo indivíduo de modo que este se comporte de forma harmoniosa com os objetivos organizacionais.

Posteriormente, surge um quarto componente para o construto do comprometimento organizacional a partir do estudo desenvolvido por Medeiros, Enders, Sales, Oliveira, & Monteiro (1999) ao conceitualizar o comprometimento *afiliativo*, que se refere ao desejo de fazer parte da organização de forma integrada por meio de vínculos de coesão ligados às relações sociais. A dimensão afiliativa baseia-se na relação empática estabelecida entre o indivíduo e a organização enquanto grupo social, estabelecendo um sentimento de pertencimento que lhe é confortável (Medeiros, 2003).

Ao examinar o contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, Medeiros (2003) alerta que os modelos de múltiplos componentes para

mensurar o comprometimento organizacional não têm se ajustado de forma precisa às diferentes culturas em que são testados. Dessa forma, a pesquisa enfrenta tanto problema de confiabilidade dos instrumentos, como problema de validade para o construto, posto que diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos propostos.

Nesse sentido, Medeiros (2003) reexamina os modelos teóricos de concepções do comprometimento organizacional, buscando estabelecer dimensões que fazem parte do construto para o contexto cultural brasileiro. Assim, analisa as relações existentes entre características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e desempenho das organizações, e conclui que o conjunto de características organizacionais encontrado diz respeito à estrutura organizacional, ao sistema de recursos humanos e à filosofia e valores da organização.

Ao longo da análise e revisão do construto, pesquisadores têm formulado seus próprios conceitos e escala de medida do comprometimento no trabalho, propondo novos conceitos e até desprezando outros já utilizados, conforme já observou Leite (2004). Dentre os enfoques emergentes sobre comprometimento organizacional, os resultados encontrados na pesquisa de Menezes (2009) até então são inéditos na literatura sobre comprometimento organizacional.

O autor desenvolveu e validou a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (Eicco). Por meio desse instrumento, chega à conclusão de que “Intenções de permanência na organização”, classicamente definida como constituinte do comprometimento organizacional, não pertence à estrutura fatorial desse construto, já que é possível um trabalhador ser comprometido, mas não desejar permanecer.

De igual modo, permanecer na organização por falta de alternativas ou por acreditar que sair trará sacrifícios pessoais e profissionais também não representa posturas de comprometimento, o que distancia a base de continuação do conceito de comprometimento organizacional. Como resultado, Menezes (2009, p. 17) sugere o seguinte conceito para o construto:

O comprometimento organizacional é um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização.

Os resultados do trabalho apontam que “a base do vínculo estabelecido entre trabalhador e organização é formada tipicamente por um conjunto de fortes sentimentos e atitudes positivas dirigidas à organização, ou seja, pela

dimensão afetiva” (Menezes, 2009, p. 17). Na conclusão, confirma-se a validade discriminante entre as intenções comportamentais de permanência na organização e de comprometimento organizacional, pois tais tipos de intenções não compartilharam a mesma estrutura fatorial, mostrando-se construtos distintos. Assim, o autor ressuscita a dimensão unidimensional do comprometimento organizacional.

Algumas pesquisas contemporâneas que buscaram investigar o comprometimento organizacional no seio da organização pública (Leite, 2004; Flauzino & Borges-Andrade, 2008) têm revelado resultados semelhantes no que se refere à intensidade do comprometimento dos servidores, caracterizada como de nível relativamente alto, revelando o componente afetivo como a base predominante no vínculo entre indivíduo e organização.

2.2 O SUBPROCESSO REMUNERAÇÃO E A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Não obstante algumas ideias contraditórias, muitos estudiosos da área de gestão de pessoas (Flannery, Hofrichter, & Platten, 1997; Wood Júnior & Pica-relli Filho, 2004; Zimpeck, 1999) defendem a gestão da remuneração como o principal sistema de apoio para o alcance de metas organizacionais, com o objetivo de recompensar e motivar as pessoas a contribuírem para impulsionar o crescimento da organização.

Consoante Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a meta organizacional direcionada para o alcance de resultados tem na remuneração um elemento estratégico para estimular o comprometimento dos funcionários, e o sucesso nessa tarefa está vinculado a recompensas. A própria alteração da natureza do trabalho, mais complexa com a inserção da tecnologia avançada, requer pessoas mais capacitadas e detentoras de elevado conhecimento, o que agrega valor a esses profissionais e, por consequência, suscita uma remuneração compatível com sua capacidade.

O dicionário *Aurélio* conceitua o termo “remuneração” como o ato de remunerar, de dar recompensa, ou a própria gratificação dada em pagamento de serviço prestado. No âmbito do Direito do Trabalho, explica Delgado (2010) que a cultura justrabalhista tem conferido pelo menos três sentidos para o termo.

O primeiro identifica o conceito de remuneração ao de salário, como se fossem expressões equivalentes, sinônimos. O segundo tende a estabelecer certa diferenciação entre as expressões: remuneração seria o gênero de parcelas contraprestativas devidas e pagas ao empregado em função da prestação de serviços ou da simples existência da relação de emprego, ao passo que o salário seria a parcela contraprestativa principal paga a esse empregado no contexto do contrato.

Remuneração seria o gênero; salário, a espécie mais importante das parcelas contraprestativas empregatícias.

A terceira acepção procura alargar um pouco mais a diferenciação entre remuneração e salário, estando fundada no modelo sugerido pelo texto dos artigos n° 76 e n° 457, caput, da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Conforme essa acepção da CLT, salário é o conjunto de parcelas contraprestativas devidas e pagas diretamente pelo empregador ao empregado, em virtude da relação de emprego. Já a expressão remuneração é utilizada pela CLT para incluir, no conjunto do salário contratual, as gorjetas recebidas pelo obreiro (que são pagas por terceiros).

Com relação à remuneração fixa e variável, encontra-se a distinção de suas definições na legislação trabalhista, como especificado por Martins (2008), que usa o termo salário para se referir à remuneração. O autor afirma que o salário se divide em fixo, variável e misto. O salário fixo é o estipulado em quantia certa, invariável, calculado com base na unidade de tempo, como hora, dia, mês etc. O salário variável é o estabelecido de acordo com a produção do empregado, podendo ser por peça, tarefa, comissão etc. Compreende o salário misto parte fixa e parte variável, sendo um salário composto.

A remuneração variável pode ser compreendida como a parte que deverá ser paga aos empregados com base num valor total previamente combinado e aprovado entre as partes ou no lucro da empresa, por semestre ou anualmente, de forma proporcional aos índices conquistados dos fatores acordados no período, sem incidência de encargos e contabilizados como despesa operacional (Nascimento, 2001). No contexto da remuneração estratégica, consiste em empregar diferentes maneiras de remunerar as pessoas, dividindo a remuneração em partes fixa e variável e complementando com benefícios que irão constituir salário indireto (Pontes, 2007).

Wood Júnior & Picarelli Filho (2004) alertam que a proporção das partes fixa e variável é fator crucial para evitar distorções nos objetivos da remuneração variável. A parte fixa deve ser suficiente para adequar o salário aos padrões do mercado para o cargo. A parte variável deve ser suficiente para ter a conotação de incentivo, como gratificação pelos resultados obtidos sem risco de perdas. Os autores advertem quanto ao enfoque da remuneração como pagamento de risco. O foco da questão deve estar no percentual da remuneração vinculado ao desempenho. Se for muito baixo, não representa fator de motivação; se for muito elevado, ocasiona um grau de incerteza desconfortável para os funcionários e poderá gerar efeitos contrários aos desejados.

As conhecidas políticas de “fixo + comissões” do meio comercial capturam o eixo básico de um sistema flexível de pagamentos, uma vez que há uma participação mista entre salário fixo e porcentual (nas mais diversas arquiteturas) nas receitas produzidas, e o envolvimento profissional e o esforço produtivo podem

ser comparados ao final de um período com os resultados financeiros logrados (Martins & Veriano, 2004). Por essa ótica, os modelos fixos de salários perdem espaço para as aproximações de remuneração não funcionais e que refletem diretamente a relação contribuição/recompensa na gestão dos recursos humanos.

Martins e Veriano (2004) citam os modelos flexíveis, a remuneração por habilidade e a remuneração por competências como exemplos de posicionamentos mais estratégicos da folha de pagamento. Na política de remuneração flexível, a modalidade de “participação nos lucros” tem sido adotada por muitas empresas privadas e de caráter público, e também almejam remunerar segundo o esforço, garantindo o acesso dos empregados aos resultados econômicos da organização que, afinal de contas, é resposta aos esforços conjuntos do grupo de trabalho.

A remuneração por habilidades privilegia as habilidades/conhecimentos certificadas como fator central de recompensa. Dessa forma, a retribuição é proporcional ao *know-how* que o colaborador prove ter que seja aderente às necessidades determinadas pela organização (Martins & Veriano, 2004). A remuneração por competências, por sua vez, é mais sofisticada que a de habilidades porque leva em conta o processo que separa a detenção de um conhecimento e o alcance de um objetivo (Martins & Veriano, 2004).

Segundo Souza (2007), no modelo de remuneração por competência, os perfis de competência são delineados a partir das competências essenciais da empresa. O modelo será tão mais efetivo quanto maior em sua construção for a vinculação com as competências estratégicas do negócio. Para os autores, as competências passam a ser a trilha de crescimento individual em termos de capacitação e remuneração. Calcada no conceito hamel-prahaladiano de competência, que vislumbra a integração objetiva de habilidade/satisfação do cliente, essa categoria de remuneração precede de um estudo prévio que desvele as competências necessárias à organização e, a partir daí, um mapeamento completo dessas competências entre os colaboradores de forma a modelar os perfis salariais e as condições de promoção e aumentos deles derivados (Souza, 2007).

Andrade, Ferraz, Duarte, & Lima (2008) observam que o debate em torno de modelo de remuneração variável tem se formatado pela polarização que se constata entre, de um lado, os que advogam a remuneração variável como o eixo central da gestão estratégica e por resultados e, por outro lado, os que enfatizam os efeitos danosos dessa prática em decorrência dos conflitos de interesse e da competição que instauram no seio da organização.

Esses autores alertam que o debate desconsidera a variedade de práticas e contextos em que o fenômeno ocorre, provocado pela realidade do mercado de trabalho e do mercado competitivo de bens e serviços, e advertem que aquele deve se efetuar pela equalização de premissas, propósitos e de fórmulas que dão sentido aos modelos de remuneração variável adotados.

2.3 SUBSÍDIO: A REMUNERAÇÃO FIXA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

A política remuneratória dos integrantes da carreira de auditoria do fisco federal sempre manteve vínculo com as metas organizacionais, até meados de 2008, condicionando uma significativa parcela da retribuição pecuniária à avaliação do desempenho individual e ao alcance de metas de arrecadação. A partir de então, a trajetória de remuneração atrelada ao cumprimento de metas de arrecadação tributária foi substituída pela modalidade de pagamento sob a forma de subsídio, em parcela única, sem vínculo com o desempenho do servidor e o alcance de metas organizacionais.

A estrutura remuneratória de alguns cargos e carreiras, inclusive a carreira de auditoria do fisco federal, que até então tinha sua trajetória de remuneração atrelada ao cumprimento de metas de arrecadação tributária, foi alterada de remuneração variável para um regime de remuneração fixa, por força da Medida Provisória nº 440, de 29 de agosto de 2008, que foi convertida na Lei nº. 11.890, de 24 de dezembro de 2008. Sob a denominação de subsídio, a remuneração é em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória. O subsídio foi inicialmente previsto para os membros do Poder nos três níveis de governo, os detentores de mandato político, os ministros de Estado e os secretários estaduais e municipais, com a finalidade de tornar mais transparente a fixação dos salários, de modo que a retribuição em parcela única, sem que quaisquer outras vantagens lhes possam ser acrescentadas, viesse a trazer transparência e maior controle (Cruz, 2008; Toledo Neto, 2008).

Pelos mesmos dispositivos legais citados, o subsídio foi igualmente imposto como forma remuneratória para outras categorias de servidores públicos, além das já previstas na Constituição, artigo 39, parágrafo 4º: o membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os ministros de Estado e os secretários estaduais e municipais. O artigo constitucional, no parágrafo 8º, estabelece que a remuneração dos servidores públicos organizados em carreira poderá ser fixada nos termos do parágrafo 4º, ou seja, por meio de subsídio em parcela única.

Di Pietro (2001) adverte que a Constituição deixou as “portas abertas” para que o regime de subsídio seja aplicado a todos os cargos organizados. São dessa forma hoje remuneradas as carreiras jurídicas, policiais federais e policiais rodoviárias federais, carreiras do grupo de gestão, auditorias fiscais do trabalho, diplomacia e Banco Central do Brasil e auditoria da Receita Federal do Brasil.

Analisando as vantagens e desvantagens da remuneração por subsídio, Toledo Neto (2008) conclui que a aplicação desse regime de remuneração é imprescindível, haja vista a transparência e a publicidade que oferece.

2.4 REGIME DE REMUNERAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Estudos sobre a relação entre os modernos sistemas de recompensa e a gestão do comprometimento organizacional adquiriram debate mais amplo a partir da década de 1990, frequentemente envolvendo aspectos materiais e sociopsicológicos de recompensa, associados a sistemas de pagamento contingentes ou baseados no desempenho. Esses sistemas de pagamento são vistos como enraizados na estratégia da organização, sendo tratados como “estratégias e políticas de gestão da remuneração” ou “estratégias de gestão de recursos humanos” (Poole & Jenkins, 1998).

Práticas de gestão de alto comprometimento têm recebido bastante atenção da literatura, focando setores como indústria automobilística, vestuário, semicondutores, indústrias de aço e petrolíferas, e também as empresas de serviço privadas e públicas. Alguns estudos constatam que nas empresas com práticas de recursos humanos voltadas para o elevado comprometimento existe menos estresse e maior produtividade (Marchal & Kegels, 2008).

Contudo, constata-se que os estudos empíricos com enfoque nas práticas de gestão do comprometimento relacionadas ao sistema de remuneração são ainda restritos. Analisando-se o estado da arte da literatura internacional sobre a temática remuneração e comprometimento organizacional, considerando-se os últimos cinco anos, foram encontrados sete artigos, dos autores: Chong e Eggleton (2007), Chew e Chan (2008), Weng *et al.* (2010), Hu e Schaufeli (2011), Tornikoski (2011), Newman e Sheikh (2012), e Weng e McElroy (2012). Foram usadas as seguintes combinações de palavras-chave, na busca nas bases do Portal Periódicos Capes: “organizational commitment+remuneration”, “commitment+remuneration”, “reward+commitment”, “monetary incentives+commitment”, “commitment+fixed pay” e “commitment+flexible pay”.

Chong e Eggleton (2007), por meio de uma amostra de 109 gestores, analisaram os efeitos da assimetria da informação e do comprometimento organizacional sobre a relação entre o grau de dependência de regimes de remuneração baseado em incentivo e o desempenho gerencial. No estudo, os autores constataram que os gestores com maior desempenho gerencial têm baixo comprometimento organizacional e forte dependência dos sistemas de incentivo, para uma assimetria de informações elevada. Verificou-se ainda que o nível de desempenho dos gestores com elevado comprometimento organizacional não é afetado pelos fatores assimetria de informação e sistema de remuneração por incentivo.

Analisando as práticas de recursos humanos que são utilizadas para elevar o comprometimento organizacional e a retenção dos funcionários, dentre elas

as práticas de remuneração, em nove organizações australianas, Chew e Chan (2008) constataram que a remuneração e a reconhecimento são preditores positivos do comprometimento organizacional e da intenção de permanecer na empresa.

Weng *et al.* (2010) testaram a relação entre os fatores de um modelo de crescimento de carreira e o comprometimento organizacional. Os quatro fatores são: objetivo de progresso na carreira, desenvolvimento da capacidade profissional, velocidade de promoção e crescimento da remuneração. Considerando-se uma amostra de 961 funcionários de dez cidades da República Popular da China, constatou-se que as quatro dimensões do modelo de crescimento de carreira foram positivamente relacionadas com o comprometimento afetivo. Destaca-se que o fator crescimento da remuneração apresentou maior correlação positiva com o comprometimento à continuidade do que os demais fatores. Os fatores de crescimento da remuneração, juntamente com os fatores velocidade de promoção e objetivo de progresso na carreira, apresentaram relação positiva significativa com o comprometimento normativo.

Realizando pesquisa com 585 trabalhadores chineses, Hu e Schaufeli (2011) constataram que o índice de *downsizing* e a remuneração corrente estão associados com os resultados da organização por meio do bem-estar, representado pelas variáveis comprometimento organizacional e nível de *burnout*.

Numa pesquisa junto a 263 expatriados da Finlândia, Tornikoski (2011) analisou a relação entre o sistema de recompensas ofertado a expatriados e seu comprometimento afetivo. O sistema de recompensas a expatriados engloba: pagamento fixo e flexível; benefícios e subsídios. No estudo, considerando-se o sistema de recompensas tradicional que não inclui recompensas intangíveis particulares, constatou-se não haver relação entre o sistema de recompensas tradicional e o comprometimento afetivo dos expatriados. Ao se considerar o sistema de recompensas totais, que inclui as compensações intangíveis, foi encontrada uma relação forte positiva entre o sistema de recompensa e o comprometimento afetivo.

Estudo de Newman e Sheikh (2012) no contexto de trabalho chinês, por meio de uma amostra de 290 funcionários, revela que a satisfação com a remuneração, a autonomia e a satisfação com a supervisão são positivamente relacionados com o comprometimento afetivo dos empregados chineses. Esse resultado está em consonância com estudos ocidentais que destacam a existência de uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas, extrínsecas e sociais e o comprometimento dos colaboradores. Valores culturais moderam a relação entre recompensas organizacionais e comprometimento, sendo constatado que colaboradores com maiores níveis de tradicionalidade apresentaram elevado comprometimento afetivo, mesmo quando os índices de autonomia e satisfação com a supervisão são baixos.

Weng e McElroy (2012), testando o modelo de crescimento de carreira de Weng (2010), analisam as quatro facetas desse modelo e sua relação com o comprometimento ocupacional afetivo e as intenções de *turnover*. Os quatro fatores são: objetivo de progresso na carreira, desenvolvimento da capacidade profissional, velocidade de promoção e crescimento da remuneração. Por meio de uma amostra de 396 gestores chineses, os autores constataram que o modelo de crescimento de carreira explica 45% da variância do comprometimento afetivo, o qual media parcialmente a relação entre a dimensão “crescimento da carreira” e “as intenções de *turnover*”.

Na literatura nacional, o corpo de estudos também é restrito, sendo encontrados estudos como os de Ribeiro e Bastos (2010). Por meio de uma *survey* com 679 indivíduos, Ribeiro e Bastos (2010) analisaram a percepção de justiça distributiva em termos de remuneração e benefícios, e o comprometimento organizacional. Os autores constataram a existência de uma relação de influência entre a recompensa e as médias de comprometimento e de justiça distributiva.

Por meio da análise do estado da arte internacional, verifica-se que a maior parte das pesquisas destacou a existência de relação entre práticas de remuneração e comprometimento organizacional, sendo encontrado somente um estudo tratando de regimes de remuneração.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é quantitativa segundo a natureza, e descritiva quanto aos fins, buscando-se alcançar os objetivos do estudo por meio do estabelecimento de relações entre as variáveis, e o uso de técnicas estatísticas para o tratamento dos dados (Richardson, 2008). No que concerne aos procedimentos técnicos, foi feito uso da pesquisa bibliográfica e de campo, em que se aplicou a *survey* para a coleta de dados.

Em razão da existência de fatores que inviabilizam a aplicação da pesquisa em todo o universo que compõe a população do quadro de servidores da carreira de auditoria da Receita Federal do Brasil, com um total que ultrapassa 20 mil servidores lotados em todo o território nacional, esta pesquisa considera apenas uma amostra desse universo nacional. Assim, este estudo ficou limitado aos integrantes da carreira de auditoria da RFB lotados na 3ª Região Fiscal, levando em conta tão somente a acessibilidade da pesquisadora em relação aos respondentes.

Dado este universo, a intenção era trabalhar de forma censitária, uma vez que a pesquisa foi disparada para toda a população. Entretanto, as respostas recebidas não foram equivalentes ao número de servidores que a pesquisa procurou

cobrir, o que provocou uma nova abordagem metodológica a partir da intervenção investigativa por meio de uma amostragem aleatória, adiante relatada.

A acessibilidade da pesquisadora em relação aos respondentes e a quantidade definida de pesquisados (238 analistas e 395 auditores) possibilitaram formatar essa perspectiva de pesquisa do universo, o que, por um lado, enriquece a abordagem metodológica, e por outro, confere segurança à apresentação dos resultados.

O instrumento de coleta é uma *survey*, formatada por três escalas de mensuração. A primeira é o questionário para mensuração do comprometimento organizacional, desenvolvido por Medeiros (2003), composto de 30 indicadores que foram construídos a partir da revisão teórica realizada pelo autor, segundo o qual “a construção desses indicadores buscou cumprir uma demanda da literatura de que os indicadores devem se ajustar melhor às teorias de comprometimento” (Medeiros, 2003, p. 56).

Ressalta-se que, na análise dos dados do questionário, com escala Likert de 5 graus, não se buscou a mensuração individualizada das dimensões do comprometimento – afetivo, normativo, instrumental e afiliativo – previstas no questionário de Medeiros (2003), tendo em vista que a intenção foi verificar o nível de comprometimento como um todo.

A segunda escala aplicada se compõe de um questionário estruturado elaborado pela pesquisadora com a finalidade de identificar a preferência dos respondentes pelo tipo de remuneração. É composto de 20 questões, sendo que dez indicam preferência por remuneração variável vinculada à meta de arrecadação, e outras dez questões apontam a preferência por remuneração por subsídio. Assim, este questionário foi designado como Pró-RVA, concernente às questões que indicam preferência por remuneração vinculada à meta de arrecadação, e Pró-RPS, inerente às questões que indicam preferência por remuneração por subsídio. A ordem das questões foi invertida aleatoriamente para evitar o *halo effect* e as respostas são em escala Likert de 5 graus.

A última escala corresponde ao questionário estruturado elaborado pela autora com o intuito de investigar se houve alteração nas rotinas de trabalho dos pesquisados pela mudança na forma de remuneração. Essa investigação pretende saber se houve alteração no comprometimento dos pesquisados pela mudança na forma de remuneração, tomando como referência a percepção dos respondentes. As respostas são em escala Likert de 5 graus, que foi adaptada para atender às necessidades do que se pretende analisar.

No total, foram respondidos 152 questionários e validados 142, cujos respondentes experimentaram os dois modelos de remuneração da carreira, nas formas variável e fixa. Destes, 79 são de auditores fiscais e 63 de analistas tributários. Dez questionários respondidos por servidores que ingressaram na carreira somente após a implantação do subsídio como forma de salário não foram considerados para efeitos da análise. Desse modo, a pesquisa abarcou 22,43% da

população pesquisada, da qual, de forma proporcional, têm-se 20% da população de auditores e 26,47% do corpo de analistas.

Depois de coletados, os dados foram transferidos para o *software* Statistical Package for the Social Sciences – SPSS for Windows®, versão 16. Para mensuração do grau de comprometimento, os resultados do questionário redundaram em um escore para cada pesquisado. O valor do escore individual classificou o respondente em duas categorias de comprometimento: baixo e alto. O questionário contém 30 perguntas, em uma escala Likert de 1 a 5 graus. Cada respondente pôde somar de 30 a 150 pontos. Se o respondente chegou até 90 pontos, foi considerado como de comprometimento baixo e a partir de 91 pontos, foi classificado como de comprometimento alto.

Por meio do questionário sobre preferência pela forma de remuneração, surgiram dois grupos: o grupo pró-RVA, formado pelos que preferem a remuneração vinculada às metas de arrecadação, e o grupo pró-RPS, constituído pelos que preferem remuneração por subsídio. A divisão dos grupos se deu pelo seguinte cálculo, a partir da escala Likert de 1 a 5 graus:

Cálculo:

Remuneração vinculada à arrecadação = X_1 (mínimo de 10 pontos – máximo de 50 pontos)

Remuneração por subsídio = Y_1 (mínimo de 10 pontos – máximo de 50 pontos)

$X_1 - Y_1 = \text{de } -40\text{p a } 40\text{p}$

Condição 1 = Entre 0p e 40p → Pró remuneração vinculada às metas de arrecadação

Condição 0 = Entre -40p e 0p → Pró remuneração por subsídio

4 RESULTADOS

A análise dos resultados está relatada em quatro etapas distintas: análise do comprometimento organizacional, análise da preferência por tipo de remuneração, efeitos da mudança do tipo de remuneração e teste de hipóteses.

4.1 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O instrumento de mensuração de comprometimento organizacional é composto de 30 perguntas a serem respondidas em escala Likert de 1 a 5. Como não há nenhuma pergunta invertida, todos os itens variam no sentido de que quanto maior o valor indicado na escala, maior o comprometimento organizacional. Para efeito de pesquisa, procurou-se definir um índice único de comprometimento, um valor discreto que permitisse estabelecer um ponto de corte para a formação

de grupos distintos e, dessa forma, contribuir para a sujeição a testes de comparação de médias (estatísticas *t*) e consequentes testes de hipóteses do trabalho.

Para o cálculo desse índice único, utilizou-se a média aritmética simples, ou seja, as 30 respostas que variavam de 1 a 5 (menor comprometimento – maior comprometimento) foram somadas e divididas por 30. As medidas descritivas do índice estão na Tabela 1:

TABELA 1

MEDIDAS DESCRITIVAS DO ÍNDICE DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

VARIÁVEL	n	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Índice de comprometimento organizacional	142	1,80	4,93	3,94	0,61

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na distribuição para os 142 respondentes, a média logo revela que o nível de comprometimento é extremamente elevado, avaliado numa ordem de 3,94 em um máximo de 5. O desvio padrão baixo (0,61) indica que a variação média entre o escore individual e o escore médio está numa ordem média de apenas pouco mais de 0,5, o que confere à média um bom nível de confiança, pois a distribuição de frequência revelou boa regularidade.

A Tabela 2 revela que os testes de normalidade utilizados apontam pela ausência de normalidade da distribuição. O teste de Shapiro-Wilk é mais claro ao conferir uma significância zerada para os 142 graus de liberdade, logo ($p < 0,05$) indica desvio de normalidade. Já em Kolmogorov-Smirnov, a significância de 5% é um tanto hesitante no sentido de definir a estatística, o que impõe a aceitação do primeiro teste e dos indicativos gerais de anormalidade como prevaletentes.

TABELA 2

TESTES DE NORMALIDADE PARA O ÍNDICE DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

TESTE	KOLMOGOROV-SMIRNOV			SHAPIRO-WILK		
	ESTATÍSTICA	GL	SIG	ESTATÍSTICA	GL	SIG
Índice de comprometimento organizacional	0,92	142	0,05	0,945	142	0,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a análise do índice de comprometimento calculado, fez-se necessário definir a divisão dos grupos entre “comprometimento inexpressivo” e “comprometimento expressivo”. O trabalho mais importante e cauteloso nesse momento foi definir o ponto de corte a ser utilizado. Optou-se por utilizar o escore 4 como ponto de corte, porque está um pouco acima da média e a distribuição leptocúrtica conferiu a essa região muitos pontos de escores, possibilitando alguma proporcionalidade na divisão.

Entretanto, é onde começa o posicionamento “concordo” da escala Likert. Assim, no grupo de comprometimento inexpressivo (índice menor do que 4) há 67 servidores, o que representa 47,2% dos respondentes. No grupo de comprometimento expressivo ficam os 52,8% remanescentes.

TABELA 3

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DA CLASSIFICAÇÃO DE GRUPOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

GRUPOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDO	% CUMULATIVO
Comprometimento inexpressivo	67	47,2	47,2	47,2
Comprometimento expressivo	75	52,8	52,8	100
Total	142	100	100	

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2 ANÁLISE DA PREFERÊNCIA POR TIPO DE REMUNERAÇÃO

Para a análise das preferências por tipo de remuneração, foi utilizado o questionário detalhado na metodologia. Neste, coexistiam questões que depunham quanto às preferências relacionadas ao vencimento variável baseado em metas de arrecadação e perguntas que assinalavam tendência para a remuneração fixa por subsídio. A Tabela 4 espelha a distribuição da frequência das preferências por tipo de remuneração.

Pela distribuição de frequência na Tabela 4, é possível asseverar que aproximadamente 3/4 dos respondentes demonstram preferir remuneração fixa na forma de subsídio (exatos 73,9%), enquanto os 26,1% restantes revelam optar pelo modelo variável de remuneração baseado em metas de arrecadação.

TABELA 4

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DAS PREFERÊNCIAS POR TIPO DE REMUNERAÇÃO

PREFERÊNCIAS POR REMUNERAÇÃO	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDO	% CUMULATIVO
RPS	105	73,9	73,9	73,9
RVA	37	26,1	26,1	100
Total	142	100	100	

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.3 EFEITOS DA MUDANÇA DO TIPO DE REMUNERAÇÃO NAS ROTINAS DE TRABALHO

A última escala se propôs a mensurar os efeitos da mudança de remuneração nas atitudes laborais em termos qualitativos dos profissionais. Para tanto, solicitou-se dos respondentes que marcassem na escala Likert de 5 pontos qual era a percepção da sua disposição e a percepção da disposição dos colegas de trabalho para algumas das suas tarefas cotidianas de trabalho, após a mudança na forma de remuneração sofrida pela carreira. A ideia era verificar se houve algum efeito no nível de disposição para o trabalho e, em caso positivo, se essa disposição foi de natureza negativa ou positiva.

Aqui, mais uma vez, recorreu-se ao cálculo da média aritmética para encontrar um índice único que possibilitasse reclassificar os respondentes em três grupos distintos. Se o valor do índice for menor do que 3, o respondente ficará na categoria “efeito negativo”, concluindo-se que a mudança de remuneração provocou uma mudança para menos na disposição para a tarefa, ou seja, o nível de disposição piorou como resultado da mudança de tipo de remuneração.

Se o valor do índice for igual a 3, o respondente ficará na categoria “efeito neutro”, isto é, não há mudança de comportamento percebida. Por fim, se o valor do índice for maior do que 3, o respondente se estabelecerá na categoria “efeito positivo”, assumindo-se que sua disposição para as tarefas melhorou com a mudança da remuneração para subsídio.

De acordo com os resultados demonstrados na Tabela 5, foram formados três grupos bem homogêneos no tocante ao efeito da alteração no modelo de remuneração para os respondentes da pesquisa. Um pouco maior, o grupo de “efeito positivo” responde por 38% do total, enquanto os grupos “efeito negativo” e “efeito neutro” correspondem, respectivamente, por 29,6% e 32,4%.

TABELA 5

DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS GRUPOS DO EFEITO DA MUDANÇA NA REMUNERAÇÃO

EFEITO DA ALTERAÇÃO NO MODELO DE REMUNERAÇÃO	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDO	% CUMULATIVO
Efeito negativo	42	29,6	29,6	29,6
Efeito positivo	54	38	38	67,6
Efeito neutro	46	32,4	32,4	100
Total	142	100	100	

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.4 TESTE DAS HIPÓTESES

Nesta subseção serão apresentados os resultados de cinco testes de hipóteses. A primeira hipótese a ser testada foi:

- Hipótese H_1 : Os servidores da carreira de auditoria fiscal da Receita Federal do Brasil gozam de elevado comprometimento organizacional na 3ª Região Fiscal.

Para testar essa hipótese, foram utilizados os resultados do questionário de mensuração de comprometimento organizacional idealizado por Medeiros (2003). Inicialmente, as respostas de cada respondente foram calculadas a partir de uma média aritmética, ou seja, foram somadas e divididas pelo número total de perguntas, resultando em um valor médio indicativo do nível de comprometimento de cada respondente e variando de 1 a 5, conforme a escala Likert do questionário.

Levantado o índice de comprometimento de cada respondente, buscou-se conhecer a média geral de comprometimento do grupo, obtendo-se um resultado de 3,94, enquanto o desvio padrão encontrado revelou ser 0,61. Isso indica que em média os respondentes estão praticamente no nível 4 da escala do questionário, ou seja, os pesquisados concordam com as afirmações sobre seu envolvimento e satisfação com a organização na qual trabalham.

Por sua vez, o desvio padrão encontrado garante que em média as respostas para esse questionário se afastam para maior ou menor da média a um nível de 0,61. Esse é um indicativo de que a média é uma boa medida representativa da

população, não existindo volume de respostas que se afastem significativamente do valor médio. Esses resultados asseguram aceitar a hipótese de que os servidores da carreira de auditoria fiscal da Receita Federal do Brasil gozam de elevado comprometimento organizacional na 3ª Região Fiscal.

- Hipótese H_2 : Os servidores da carreira de auditoria fiscal da Receita Federal do Brasil preferem remuneração por subsídio à remuneração variável vinculada à meta de arrecadação.

Para essa hipótese, foi realizado um cálculo com base nas respostas ao questionário elaborado para a pesquisa, o qual possui dois grupos de perguntas com dez itens cada um, com respostas que variam de 1 a 5 em uma escala Likert. Enquanto um grupo de perguntas está voltado para preferências por remuneração variável vinculada à meta de arrecadação, grupo Pró-RVA, o outro está direcionado para as preferências da remuneração fixa na forma de subsídio, grupo Pró-RPS. Assim, para cada grupo de pergunta, o respondente poderia somar de 10 a 50 pontos, ou seja, 10 pontos no caso de todos os itens apontarem a opção 1 da escala Likert como resposta, e 50 pontos no caso de todos os itens marcarem a opção 5.

Encontrada a pontuação obtida por cada respondente em cada grupo de preferências, o resultado obtido do primeiro grupo foi subtraído do segundo. Se o resultado dessa subtração for um número negativo, infere-se que a preferência por remuneração variável é preponderante. Ao contrário, o resultado sendo positivo, significa que há preferência por subsídio. Conforme relatado na Seção 4.2 deste trabalho, em que esses cálculos foram explanados, 73,9% dos pesquisados se mostraram mais satisfeitos com a remuneração por subsídio, enquanto os demais 26,1% optaram preferencialmente por remuneração vinculada às metas de arrecadação. Esse resultado confirma a hipótese segundo a qual os servidores da carreira de auditoria fiscal da Receita Federal do Brasil da 3ª Região Fiscal preferem remuneração por subsídio à remuneração variável vinculada às metas de arrecadação.

- Hipótese H_3 : Menores índices de comprometimento organizacional se relacionam com a preferência por remuneração variável vinculada às metas de arrecadação.

Para testar essa hipótese, inicialmente cogitou-se utilizar o Teste de Hipótese de Métodos Paramétricos utilizado em pesquisa de *survey*, no caso a Estatística *t* de Student, que compara se as médias de um grupo são significativamente diferentes da média de outro grupo quando se mede o mesmo atributo (Field, 2009).

O nível de significância revela o quão diferentes, ou não, são os valores dos dois grupos. O nível padrão utilizado em *survey* é de 5% de significância. Dessa forma, seriam comparados os índices de comprometimento organizacional dos grupos Pró-RVA e Pró-RPS a fim de saber se existe uma diferença estatisticamente significativa entre esses dois grupos. Entretanto, a estatística citada exige duas condições básicas: as variâncias precisam necessariamente ser homogêneas e as variáveis testadas precisam estar distribuídas normalmente (Field, 2009).

No caso, apenas uma dessas condições foi satisfeita. O teste de Levene para a homogeneidade das variâncias resultou significativo ($p [0,164] > 0,05$), ou seja, a suposição de variâncias homogêneas foi mantida. No entanto, a suposição de normalidade da variável índice de comprometimento organizacional foi negada, tendo sido necessário recorrer a testes não paramétricos. Nesse caso, para teste de médias de amostras independentes tanto é possível utilizar os testes de Mann-Whitney como os testes de postos de Wilcoxon (Field, 2009).

De acordo com os testes não paramétricos, a significância assintótica bicaudal não é significativa ($p [0,232] > 0,05$), e não há segurança estatística para provar que exista uma diferença significativa no índice de comprometimento organizacional entre os respondentes pró-RVA e pró-RPS. Logo, a Hipótese 3 foi rejeitada.

- Hipótese H_4 : Baixos índices de comprometimento organizacional se relacionam com a percepção de uma alteração negativa no trabalho após a mudança na forma de remuneração.

Para testar a hipótese, é preciso saber se há diferenças estatísticas significativas entre os grupos de percepção dos efeitos da mudança no tipo de remuneração. Para tanto, a utilização de uma Análise Univariada de Variância (Anova) é a mais apropriada, visto que se detectou a formação de mais de dois grupos independentes: efeito negativo, efeito positivo e efeito neutro. Entretanto, as mesmas violações de suposição encontradas nas hipóteses anteriores depõem contra a utilização de testes de estatística paramétrica para a quarta hipótese.

Nesse caso, Field (2009) recomenda a utilização da estatística não paramétrica de Kruskal-Wallis para identificar diferenças significativas entre os grupos. Uma vez encontradas diferenças estatisticamente significativas, é a vez de se testar a hipótese por meio de testes *post hoc*, que são testes com cada par de grupo, de modo a verificar se há diferença significativa entre eles. No caso, também devido a não parametricidade dos dados, o autor recomenda como *post hoc* os testes Mann-Whitney com Correções de Bonferroni para não inflar os erros.

O teste não paramétrico de Kruskal-Wallis ($p [0,04] < 0,05$) revelou-se expressivo, indicando que existem diferenças estatisticamente significativas entre as

médias de índice de comprometimento organizacional para os três grupos divididos pelo efeito da mudança de remuneração. A tabulação cruzada entre o índice de comprometimento organizacional e os grupos de percepção dos efeitos da mudança de remuneração demonstra que o grupo que percebeu efeitos positivos se revelou menos comprometido do que o grupo que percebeu efeitos negativos, e esses dois grupos (positivo e negativo) apresentam maior índice médio de comprometimento do que o grupo em que o efeito foi neutro.

TABELA 6

COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DO ÍNDICE DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ENTRE OS GRUPOS DO EFEITO DA MUDANÇA DE TIPO DE REMUNERAÇÃO

EFEITO DA MUDANÇA DE REMUNERAÇÃO	EFEITO NEGATIVO	EFEITO NEUTRO	EFEITO POSITIVO
Valor médio do índice de comprometimento organizacional	4,15	3,73	3,89

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabulação resultou em valores bem consistentes, porém ainda foi necessário fazer os testes *post hoc* que confirmem que esses resultados não são obra do acaso. Como a hipótese se preocupa com o grupo de efeito negativo, foram feitos dois testes de Mann-Whitney entre o grupo “efeito negativo” com os grupos “efeito positivo” e “efeito neutro”. Observou-se que o teste Mann-Whitney se revelou significativo para a comparação entre o grupo do “efeito negativo” e o grupo do “efeito positivo” ($p [0,014] < 0,025$), demonstrando haver realmente diferença significativa para o índice de comprometimento entre esses grupos.

A Correção de Bonferroni resultou em queda do nível de confiança mínimo, de 5% para 2,5%, o que se dá pelo fato de serem duas comparações diferentes e com o intuito de não sobrecarregar o erro amostral. Assim, por esses testes, os resultados revelados na Tabela 6 permitem asseverar que os respondentes que afirmam que a mudança no tipo de remuneração registrou um efeito negativo na sua disposição para o trabalho apresentam melhor índice de comprometimento quando comparados àqueles que registraram um efeito positivo da mudança.

Por sua vez, o teste Mann-Whitney se revelou não significativo para a comparação entre o grupo do “efeito negativo” e o grupo do “efeito neutro” ($p [0,472] > 0,025$), demonstrando não haver diferença significativa para o índice de comprometimento entre os grupos negativo e neutro. Novamente a Correção de Bonferroni fez o nível de confiança mínimo cair de 5% para 2,5%, visto se tratar de duas comparações distintas e de forma a não inflar os erros amostrais.

Assim sendo, não foi possível provar a Hipótese H_4 como verdadeira, uma vez que tanto os pesquisados que visualizaram efeito negativo nas rotinas de trabalho quanto os que observaram efeitos positivos apresentaram altos índices de comprometimento. De outra forma, a informação de que o grupo do “efeito negativo” apresentou maior índice médio de comprometimento quando comparado ao grupo do “efeito neutro” não ofereceu segurança estatística para sua comprovação. Estatisticamente, foi comprovado que os respondentes com percepção de efeito negativo a respeito da mudança nas rotinas de trabalho têm maior comprometimento do que seus equivalentes com percepção positiva.

- Hipótese H_5 : A preferência pela forma de remuneração por subsídio se relaciona com a percepção de uma alteração positiva no trabalho após a mudança na forma de remuneração.

Para essa hipótese, o raciocínio é exatamente igual ao da Hipótese H_4 , ou seja, há necessidade de se executar uma tabulação cruzada para conhecer os valores médios de preferência de remuneração e assim poder partir para os cálculos estatísticos. Por outro lado, dada a ausência de normalidade da distribuição de frequência do índice de preferência por remuneração, detectada no teste de Kolmogorov-Smirnov ($p [0,032] < 0,05$), e a falta de parametricidade igualmente acusada pelo teste de Shapiro-Wilk ($p [0,005] < 0,05$), decidiu-se aplicar novamente testes não paramétricos mesmo com o sucesso do teste de homogeneidade das variâncias de Levene ($p [0,134] > 0,05$).

Finalmente, há necessidade da comparação intergrupar por meio de testes *post hoc* com o uso de Mann-Whitney e utilização de Correções de Bonferroni para evitar a inflação de erros amostrais. Logo, por esse teste de tabulações cruzadas, na Tabela 7, observa-se que entre os três grupos de percepção do efeito da mudança de remuneração as médias são negativas, o que revela a preferência de todos por remuneração por subsídio.

TABELA 7

COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DO ÍNDICE DE PREFERÊNCIA DE REMUNERAÇÃO ENTRE OS GRUPOS DE EFEITO DA MUDANÇA DE TIPO DE REMUNERAÇÃO

EFEITO DA MUDANÇA DE REMUNERAÇÃO	EFEITO NEGATIVO	EFEITO NEUTRO	EFEITO POSITIVO
Valor médio do índice de preferência de remuneração	-17,66	-13,04	-9,66

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pelos testes específicos, foi testado se existe segurança estatística para comprovar a hipótese. O teste de Kruskal-Wallis (versão não paramétrica da Anova) revela que há significância estatística para a diferença entre os três grupos ($p [0,032] < 0,05$). Entretanto, foram feitos testes *post hoc* para verificar os resultados intergrupais. Uma vez que a hipótese se apoia no grupo do efeito positivo, foram feitos testes de Mann-Whitney entre os grupos “efeito positivo” e “efeito negativo”, e os grupos “efeitos positivo” e “efeito neutro”, sempre à luz da Correção de Bonferroni de forma a não inflar os erros amostrais.

Observou-se que os testes *post hoc* foram significativos para a comparação entre os grupos “efeito positivo” e “efeito negativo” ($p [0,018] < 0,025$), e não significantes entre os grupos “efeito positivo” e “efeito neutro” ($p [0,081] > 0,025$). Mais uma vez, pelo fato de se tratar de duas comparações distintas e almejando não potencializar os erros amostrais, a Correção de Bonferroni levou ao decréscimo o nível de confiança mínimo, de 5% para 2,5%. Assim, a Hipótese H_5 não é confirmada. Os pesquisados optantes por subsídio são aqueles com percepção de alteração negativa como efeito da mudança do tipo de remuneração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar as implicações do modelo de remuneração no comprometimento organizacional em uma carreira do fisco federal foi a proposta deste trabalho. Buscou-se, por meio da mensuração de escalas de comprometimento organizacional, da identificação de preferências por modelos fixos ou variáveis de pagamento e da percepção de alterações do interesse e qualidade das atividades laborais, encontrar relações significativas para as variáveis remuneração e comprometimento, em uma amostra de servidores da carreira de auditoria da Receita Federal do Brasil, na 3ª Região Fiscal.

O primeiro objetivo do trabalho consistiu em identificar o grau do comprometimento organizacional dos respondentes. Nesse sentido, foi verificado um nível muito positivo de comprometimento. Mais de 50% dos pesquisados estão no intervalo entre “comprometido” e “muito comprometido”, indicando que há um contingente significativo de profissionais que já ultrapassaram a linha do comprometimento e sua identificação com a organização e o trabalho, e avançam para uma zona de ainda maior interesse e empatia para com a função desempenhada no contexto da instituição.

O segundo objetivo foi o de identificar as preferências dos respondentes em relação aos modelos de remuneração. Pela pesquisa, é possível asseverar que 73,9% dos respondentes preferem modelos fixos de pagamento em detrimento

das alternativas de remuneração variada. Os respondentes sinalizaram que estão muito confortáveis com a percepção de um vencimento único na forma de subsídio, deslocados da perspectiva de proporcionalidade perante o resultado do trabalho.

O terceiro objetivo da pesquisa buscou verificar a relação do comprometimento organizacional com as preferências dos respondentes em relação aos modelos de remuneração a que foram submetidos em diferentes contextos. Em termos concretos, essa relação não pôde ser provada. Comparações do nível de comprometimento entre diferentes grupos de preferência quanto ao modelo de remuneração não indicaram segurança estatística para alcançar esse objetivo.

O quarto objetivo consistiu em verificar a relação entre os níveis de comprometimento organizacional e as rotinas de trabalho inerentes às atribuições dos cargos dos respondentes após a mudança do modelo de remuneração. Nesse caso, foi possível verificar a relação, comprovando-se estatisticamente que o grupo com percepção de efeito negativo sobre a mudança nas rotinas trabalho tem maior comprometimento do que o grupo com percepção positiva.

Esse objetivo procurou contrapor possíveis percepções de alteração na rotina de trabalho dos respondentes com seu nível de comprometimento. A ideia foi procurar um subproduto da mudança de remuneração que não fosse exatamente a percepção pecuniária, por isso optou-se por experimentar algumas mudanças de atitude diante do trabalho, como interesse por atualização, disponibilidade laboral e satisfação.

O último objetivo foi verificar a relação das preferências dos respondentes em relação aos modelos de remuneração e às rotinas de trabalho inerentes às atribuições de seus cargos. O respondente foi convidado a expor sua percepção em relação à alteração na rotina de trabalho referente aos seus colegas, de modo a diminuir o foco em uma autoanálise, por vezes com fortes tendências de enviesamento. Essa composição de análise conseguiu resultados significativos, e por meio do teste de hipótese apontou que a preferência pela forma de remuneração por subsídio se relaciona com a percepção de uma alteração negativa no trabalho após a mudança na forma de remuneração.

Dessa forma, comparando-se os resultados dos cinco objetivos acima citados, constatou-se que, apesar da preferência demonstrada pela maioria dos pesquisados pela remuneração fixa, e da não comprovação da relação dessa preferência com o alto grau de comprometimento apresentado, os resultados da quarta e quinta hipóteses revelam que prevaleceu a percepção de uma alteração negativa no trabalho com a mudança do sistema de remuneração.

Assim, voltando à questão central desta pesquisa: que efeito a mudança do modelo de remuneração variável para remuneração por subsídio causa no

comprometimento organizacional no âmbito da carreira de auditoria do fisco federal? Os resultados da pesquisa levaram a crer que a mudança no regime de remuneração dos funcionários da carreira de auditoria da RFB na 3^a Região Fiscal não causou nenhum efeito comprovável no nível de comprometimento, no entanto, sugerem que a mudança afetou negativamente o bom andamento das atividades, e em consequência a qualidade do serviço, o que pode estar relacionado com variáveis de resistência organizacional.

Como contribuição deste estudo para o campo acadêmico, a pesquisa pretendeu avançar na composição teórica do construto comprometimento organizacional ao descortinar mais uma janela do tema para as especificidades do setor público em quadros de vigorosa especialização técnica, além de relacionar conceitualmente a gestão da remuneração com o comprometimento organizacional via proposta metodológica própria.

Em consequência, o trabalho incita a busca por novas pesquisas que investiguem com mais profundidade as seguintes questões: estudo da relação entre comprometimento e tipo de remuneração no setor público, em contraponto com outras variáveis que afetam o comprometimento, como objetivo de progresso na carreira, autonomia, relação com a supervisão, percepção de justiça distributiva, e fatores culturais, destacados em estudos anteriores; preferência por modelos de remuneração fixa ou variável, no contexto do setor público; quais são as variáveis mediadoras dessa preferência; quais são as variáveis do construto resistência organizacional que intermediam o processo de mudança dos sistemas de remuneração, e que devem ser trabalhadas pelas organizações públicas para evitar impactos negativos no desempenho dos colaboradores.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND COMPENSATION SCHEME: STUDY IN A CAREER IN PUBLIC TAX AUDIT

ABSTRACT

In the context of Career Audit of Receita Federal was used for about nine years, the system of variable remuneration linked to the assessment of individual performance and the achievement of fundraising goals. From 2008, this remuneration system was replaced by the mode of compensation for pecuniary benefit, set in a lump sum, without bonuses or rewards. The new model marks the end of the performance goals for individual and institutional remuneration. Given this reality, the research aims to answer the following question: What effect will

the model change of variable compensation to pay for subsidy issue in organizational commitment in the context of career federal tax audit? The overall objective is to investigate the relationship of organizational commitment in models of variable pay and allowance. For this purpose, are considered two different times so pay: under the regime of variable pay, linked to individual performance and the achievement of organizational goals, and the second time in the form of pay for the subsidy, without any link with organizational goals or individual performance. The research is quantitative and descriptive as to the purposes, using a survey as a method of data collection, with 142 members of the Audit Career RFB located in the 3rd Region Fiscal. The data analysis was performed using non-parametric statistical inference, based mainly on tests of univariate analysis of variance. The results indicate a high degree of organizational commitment on the part of respondents, lack of effect on this commitment to change the system of remuneration that crossed the category and show that auditors and analysts have a preference for fixed-fee model. There was also a perception of negative change in work with the change in the compensation, indicating the need to examine in future studies, such as organizational resistance variables mediate the process of change in pay systems.

KEYWORDS

Organizational commitment. Compensation Scheme. Public Career. Variable Pay. Pay-for allowance.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE COMPENSACIÓN: ESTUDIO EN UNA CARRERA EN AUDITORÍA PÚBLICA DE IMPUESTOS

RESUMEN

En el contexto de la Carrera de Auditoría de la Receita Federal fue utilizado por cerca de nueve años, el sistema de retribución variable ligada a la evaluación del desempeño individual y el logro de las metas de recaudación de fondos. A partir de 2008, este sistema de retribución fue sustituido por el modo de compensación por subsidio pecuniarios, situado en una cantidad a tanto alzado, sin bonificaciones o recompensas. El nuevo modelo marca el final de los objetivos de rendimiento a cambio de remuneración individual e institucional. Ante esta

realidad, la investigación pretende responder a la pregunta siguiente: ¿Qué efecto tendrá el cambio de modelo de retribución variable a pagar por tema de los subsidios en el compromiso organizacional en el contexto de la auditoría fiscal federal de la carrera? El objetivo general es investigar la relación de compromiso con la organización en los modelos de retribución variable y el subsidio. Para ello, se consideran dos momentos diferentes para pagar: bajo el régimen de retribuciones variables, ligadas al rendimiento individual y el logro de los objetivos de la organización, y la segunda vez en la forma de pago de la subvención, sin ningún vínculo con los objetivos de la organización o el rendimiento individual. La investigación es cuantitativa, descriptiva de los fines, mediante una encuesta como método de recolección de datos, con 142 miembros de la Carrera de Auditoría RFB ubicado en la Región Fiscal tercero. El análisis de los datos se realizó mediante el no paramétrico de la inferencia estadística, basada principalmente en las pruebas de análisis de varianza univariado. Los resultados indican un alto grado de compromiso con la organización por parte de los encuestados, la falta de efecto en este compromiso de cambiar el sistema de remuneración que cruzó la categoría y demostrar que los auditores y los analistas tienen una preferencia por el modelo de tarifa fija. Se encontró también una percepción de cambio negativo en el trabajo con el cambio de una remuneración, incluso para futuros estudios, el análisis de cómo las variables de resistencia organizacional, median el cambio en los sistemas de pago.

PALABRAS CLAVE

Compromiso organizacional. Sistema de compensación. Carrera pública. Remuneración variable. Remuneración para el subsidio.

REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. S. de J., Ferraz, S. F. de S., Duarte, M. de F., & Lima, M. A. M. Programas de participação nos lucros e resultados e comprometimento funcional em indústrias de fertilizantes. In L. M. P. Brito (Org.). (2008). *Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil*. Fortaleza, Edições UFC.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 133-157.
- Bastos, A. V. B. (1993, maio/junho). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.

- Chong, V. K., & Eggleton, I. R. C. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 18(1), 312-342.
- Cruz, R. P. (2008). *Carreiras de Estado e cargos em comissão no Brasil pós 1994 pela perspectiva teórica de Silberman: a consolidação de uma burocracia do tipo profissional*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
- Delgado, M. G. (2010). *Curso de direito do trabalho*. São Paulo: LTr.
- Di Pietro, M. S. Z. (2001). As novas regras para os servidores públicos. *Cadernos Fundap*, 22, 27-39.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D., & Platten, P. E. (1997). *Pessoas, desempenho e salário: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura.
- Flauzino, D. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 253-273. Recuperado em 14 novembro, 2010, de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/03.pdf>.
- Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16(1), 6-19.
- Leite, C. F. F. (2004). *O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Leite, N. R. P. (2008). *Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Marchal, B., & Kegels, G. (2008). Focusing on the software of managing health workers: what can we learn from high commitment management practices? *International Journal of Health Planning and Management*, 23(4), 299-311.
- Martins, S. P. (2008). *Direito do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Martins, S. S., & Veriano, C. E. (2004). A remuneração flexível como componente da gestão de salários. *Revista de Administração de Empresas*, 44(edição especial), 22-33.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Medeiros, C. A. F., Enders, W. T., Sales, I. de O., Oliveira, D. L. F. de, & Monteiro, T. C. de C. (1999). Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. *Encontro Anual da Anpad*, Foz do Iguaçu, Brasil, 23.
- Menezes, I. G. (2009). *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. Tese de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Meyer, J. P., & Allen, A. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publication.
- Nascimento, L. P. (2001). *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.
- Oliveira, L. M. B. (2001, maio/agosto). Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. *Organizações e sociedade*, 8(21), 97-108.

- Pontes, B. R. (2007). *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTr.
- Poole, M., & Jenkins, G. (1998, junho). Human resource management and the theory of rewards: evidence from a national survey. *British Journal of Industrial Relations*, 36(2), 227-247.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010, novembro/dezembro). Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011-1030.
- Souza, M. Z. A. (2007). *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV.
- Toledo Neto, E. (2008). A valorização de profissionais de alta especialização na administração pública: o caso das agências reguladoras. *Congreso Internacional del Clad sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, 13.
- Tornikoski, C. (2011). Fostering expatriate affective commitment: a total reward perspective. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 214-235.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.
- Wood Júnior, T., & Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Zimpeck, B. G. 1999. *Administração de salários*. São Paulo: Atlas.