

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO  
COMO ANTECEDENTE DA SATISFAÇÃO,  
DO COMPROMETIMENTO E DO DESEMPENHO:  
UM ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Luciane da Veiga Cunha**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

**A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO ANTECEDENTE  
DA SATISFAÇÃO, DO COMPROMETIMENTO E DO  
DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO**

**Luciane da Veiga Cunha**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Inovação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Zampieri Grohmann**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO ANTECEDENTE DA  
SATISFAÇÃO, DO COMPROMETIMENTO E DO DESEMPENHO:  
UM ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO**

elaborada por  
**Luciane da Veiga Cunha**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Márcia Zampieri Grohmann, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

**Luciana Flores Batistella, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Andrea Cristina Dörr, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Santa Maria, 29 de novembro de 2013.

Dedico este trabalho ao dmc: Ivan da Veiga Cunha,  
meu filho, minha força e alegria, razão maior do meu viver...

## AGRADECIMENTOS

O que era um grande sonho, com o apoio de muitas pessoas, tornou-se realidade...

Agradeço a todos que estiveram presentes neste momento da minha vida, mas para algumas pessoas, preciso expressar minha gratidão de forma especial...

Ao meu filho, que precisando de mim, conseguiu ser minha grande fonte de força...

À minha mãe, um anjo que vive para mim e meus irmãos... minha grande fonte de amor...

Ao meu pai, meu herói... meu exemplo de determinação e força, o homem que mais admiro...

Ao meu marido, que quer sempre me ver feliz... saiba que minha felicidade só é completa porque tu existe na minha vida...

À minha irmã, que torce tanto por mim... sinto tanto orgulho de ti...

Ao meu irmãozinho querido e às minhas sobrinhas: eu amo vocês!

À minha orientadora, principalmente por ter acreditado em mim...

Às minhas colegas Carmem, Daiane e Jaqueline, pelo apoio nos momentos difíceis...

Ao HUSM e colaboradores, meus colegas e amigos... a todos vocês, o meu reconhecimento e gratidão...

À Inês e à Liane... pessoas generosas com as quais fiquei, mais uma vez, em dívida...

Finalmente agradeço Àquele que me deu a vida e me conduz: Deus.

Deus nos colocou no mundo para os outros.

(Dom Bosco)

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO ANTECEDENTE DA SATISFAÇÃO, DO COMPROMETIMENTO E DO DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO**

AUTORA: LUCIANE DA VEIGA CUNHA

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Zampieri Grohmann

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 29 de Novembro de 2013

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com o desempenho individual e organizacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Já os estudos nacionais são poucos. Segundo Godoi (2002), os estudos sobre a motivação humana no trabalho encontram-se paralisados devido à complexidade das abordagens que compõem a psicologia do indivíduo e ao insuficiente aprofundamento da análise crítica das ideias e autores *behavioristas* ainda presentes nos estudos organizacionais sobre motivação. Essa questão aliada à necessidade das organizações hospitalares, uma das mais complexas não apenas pela nobreza de sua missão, mas, sobretudo, por apresentar uma equipe multidisciplinar responsável em dar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e realizador a pacientes (AZEVEDO, 1993), faz surgir o seguinte questionamento: “Qual o nível de motivação, em uma organização hospitalar pública, e qual sua influência em outros comportamentos organizacionais?” Com base no modelo adaptado de Vandenberghe (2009), criado originalmente para o setor público, e na escala de motivação no trabalho proposta por Gagné et al., (2010) de acordo com a conceituação multidimensional de motivação postulada na Teoria da Autodeterminação (SDT; DECI; RYAN, 1985), este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa descritiva com quatro escalas que mediram a motivação, a satisfação, o comprometimento e o desempenho dos colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS. As médias de motivação encontradas nesta pesquisa estão, na grande maioria, acima do ponto médio da escala e indicam a predominância da motivação identificada (GAGNÉ et al., 2010), o que é positivo, uma vez que a motivação identificada produz melhor desempenho em tarefas que requerem disciplina ou determinação (KOESTNER; LOSIER, 2002). Variáveis sociodemográficas (gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho na instituição e renda) e variáveis profissionais (vínculo empregatício, nível do cargo e direção a qual os colaboradores estão subordinados) influenciaram significativamente as médias de motivação identificada. A análise de regressão constatou que a motivação no trabalho é um antecedente da satisfação, com um grau de dependência moderado ( $R^2 = 27,6\%$ ) e um antecedente das três dimensões do comprometimento, com uma dependência muito pequena e pequena ( $R^2 = 3,2\%$  para comprometimento afetivo,  $R^2 = 10,5\%$  para comprometimento normativo e  $R^2 = 7,5\%$  para comprometimento instrumental). Para o desempenho, a motivação é um antecedente com um grau de dependência muito fraco ( $R^2 = 3,4\%$ ), ao contrário do normalmente esperado. Verificou-se, também, que o tipo de motivação influi de forma diferenciada no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional, reforçando a importância da motivação ser estudada de forma multidimensional, conforme enfatizam Gagné e Deci (2005).

**Palavras-chave:** motivação, satisfação, comprometimento, desempenho, gestão hospitalar

## ABSTRACT

Dissertation  
Programa de Pós-Graduação  
Universidade Federal de Santa Maria

### MOTIVATION AT WORK AS ANTECEDENT OF SATISFACTION, COMMITMENT AND PERFORMANCE: A STUDY IN A PUBLIC HOSPITAL

AUTHOR: LUCIANE DA VEIGA CUNHA

TUTOR: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Zampieri Grohmann

Date and place of presentation: Santa Maria, November 29, 2013

The study of work motivation receives considerable interest in the international literature, probably, due to its close relationship with the individual and organizational performance (TAMAYO; PASCHOAL, 2003), while the national studies are few. According to Godoi (2002), studies of human motivation at work are stalled due to the complexity of the approaches that make up the psychology of the individual and also to the insufficient depth critical analysis of ideas to behaviorists authors still present in the organizational studies on motivation. This issue coupled with the need of hospital organizations, one of the most complex not only by the nobility of its mission, but especially by presenting a multidisciplinary team to assist patients in a preventive, curative and rehabilitating manner (AZEVEDO, 1993), raises the question: "*What is the level of the motivation in a public hospital organization, and what is its influence on other organizational behaviors?*" Based on the model adapted from Vandenberg (2009), originally created for the public sector, and the scale of work motivation proposed by Gagné et al., (2010) according to the multidimensional concept of motivation postulated in the Self-Determination Theory (SDT, DECI; RYAN, 1985), this study is characterized as a quantitative, descriptive research with four scales that measured the motivation, the satisfaction, the commitment and the performance of the employees of the Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM). The averages of motivation found this research are, in the large majority, above the midpoint of the scale and indicate the predominance of the identified motivation (GAGNÉ et al., 2010), which is positive, since the identified motivation produces better performance on tasks that require discipline and determination (KOESTNER; LOSIER, 2002). Sociodemographic variables (gender, age, education, time on the job and income) and occupational variables (employment link, level of function and management to which the employees are subordinated) influenced, significantly, the averages of the identified motivation. The analysis of the regression found that the work motivation is an antecedent of the satisfaction, with a moderate degree of dependence ( $R^2=27.6\%$ ) and is also an antecedent of the three dimensions of commitment, with a very small and a small dependence ( $R^2=3.2\%$ ) for affectionate commitment, ( $R^2=10.5\%$  for normative commitment and  $R^2=7.5\%$  for instrumental commitment). For the performance, the motivation is an antecedent with a very low degree of dependence ( $R^2=3.4\%$ ), contrary to the normally expected. It was also verified that the kind of the motivation influences, differently, on the performance, on the satisfaction and on the organizational commitment, reinforcing the importance of studying the motivation in a multidimensional way, as emphasized Gagné e Deci (2005).

**Keywords:** motivation, satisfaction, commitment, performance, hospital management



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - <i>Continuum</i> de autodeterminação, proposto por Deci e Ryan (2008).....	28
Figura 02 - Motivação autônoma e motivação controlada, baseado em Deci e Ryan (2008).....	29
Figura 03 - Fases da pesquisa bibliométrica .....	33
Figura 04 - Evolução das publicações internacionais sobre motivação .....	36
Figura 05 - Artigos mais citados sobre motivação, no exterior .....	37
Figura 06 - Artigos mais citados sobre motivação e trabalho, no exterior.....	39
Figura 07 - Número de publicações, por ano, nos eventos da ANPAD .....	41
Figura 08 - Publicações sobre motivação nos eventos ANPAD .....	42
Figura 09 - Quantidade de artigos publicados nas áreas temáticas dos eventos ANPAD.....	43
Figura 10 - Publicações sobre motivação na ANPAD, por autor .....	44
Figura 11 - Artigos ANPAD sobre motivação na temática Gestão de Pessoas .....	46
Figura 12 - Autores mais citados nos artigos dos eventos da ANPAD .....	49
Figura 13 - Publicações de LAWLER III e LOCKE, citadas nos artigos ANPAD .....	49
Figura 14 - Número de publicações por ano, na base de dados SciELO .....	51
Figura 15 - Principais áreas que publicaram sobre motivação .....	51
Figura 16 - Evolução das publicações sobre motivação, nas três áreas .....	52
Figura 17 - Evolução dos estudos de motivação e trabalho .....	53
Figura 18 - Áreas que mais publicaram sobre motivação e trabalho .....	54
Figura 19 - Motivação e trabalho na Administração .....	55
Figura 20 - Motivação e trabalho na Psicologia .....	56
Figura 21 - Motivação e trabalho na Enfermagem .....	57
Figura 22 - Artigos mais relevantes sobre motivação e trabalho na área administração, nos últimos dez anos .....	58
Figura 23 - Autores mais citados nos artigos dos eventos da ANPAD .....	58
Figura 24 - Modelo teórico da motivação no serviço público, de Vandenberghe (2009)	60
Figura 25 - Dimensões da motivação, conforme (MAWS).....	63
Figura 26 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional .....	66
Figura 27 - Dimensões do comprometimento organizacional .....	67
Figura 28 - Hipóteses do estudo .....	73
Figura 29 - Fórmula do cálculo da amostra .....	79
Figura 30 - Escala de motivação no trabalho (MAWS), adaptado de Gagné et al., (2010).....	81
Figura 31 - Escala de satisfação no trabalho, adaptado de Depré e Hondeghem (1995)	81
Figura 32 - Escala de desempenho no trabalho, adaptado de Vandenberghe (2009).....	82
Figura 33 - Escala do comprometimento organizacional (MEDEIROS; ENDERS, 1998).....	82
Figura 34 - Estrutura do instrumento de coleta de dados .....	84
Figura 35 - Objetivos da pesquisa e suas respectivas fases estatísticas .....	87
Figura 36 - Sexo dos respondentes.....	94
Figura 37 - Idade dos respondentes.....	94
Figura 38 - Escolaridade dos respondentes.....	95
Figura 39 - Renda dos respondentes.....	95
Figura 40 - Experiência em cargo de chefia.....	96
Figura 41 - Tempo de serviço dos respondentes.....	96

Figura 42 – Vínculo empregatício dos respondentes.....	97
Figura 43 – Direção de lotação dos respondentes.....	97
Figura 44 – Nível do cargo dos respondentes.....	98
Figura 45 – Influência do órgão de lotação nas variáveis de motivação.....	107
Figura 46 – Resumo das influências nas variáveis de motivação.....	111
Figura 47 – Fatores encontrados nesta pesquisa e fatores de Gagné et al., (2010).....	114
Figura 48 – Resumo das influências das variáveis sociodemográficas nos tipos de motivação.....	120
Figura 49 – Resumo das influências das variáveis profissionais nos tipos de motivação.....	124
Figura 50 – Regressão dos resíduos padronizados para variável dependente Satisfação.....	135
Figura 51 - Regressão dos resíduos padronizados para variável dependente desempenho.....	136
Figura 52 – Regressão dos resíduos padronizados para variável dependente Comprometimento afetivo.....	138
Figura 53 - Regressão dos resíduos padronizados para variável dependente Comprometimento normativo.....	139
Figura 54 - Regressão dos resíduos padronizados para variável dependente Comprometimento instrumental.....	140
Figura 55 – Resultados das regressões lineares ( $R^2$ ).....	141
Figura 56 – Resumo dos tipos de motivação e suas relações com os demais fatores.....	147

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Avaliação dos níveis de motivação no trabalho.....	100
Tabela 02 – Influência do gênero nas variáveis da motivação.....	101
Tabela 03 – Influência da experiência em cargo de chefia nas variáveis de motivação.	102
Tabela 04 – Influência da idade nas variáveis de motivação.....	103
Tabela 05 – Influência da escolaridade nas variáveis de motivação.....	104
Tabela 06 – Influência da direção de lotação nas variáveis de motivação.....	106
Tabela 07 – Influência da renda nas variáveis de motivação.....	107
Tabela 08 – Influência do tempo de serviço nas variáveis de motivação.....	108
Tabela 09 – Influência do vínculo empregatício nas variáveis de motivação.....	109
Tabela 10 – Influência do nível do cargo nas variáveis de motivação.....	111
Tabela 11 – Análise fatorial exploratória do modelo de motivação.....	114
Tabela 12 – Estatísticas descritivas dos fatores de motivação.....	116
Tabela 13 – Influência do gênero nos fatores de motivação.....	118
Tabela 14 – Influência da idade nos fatores de motivação.....	118
Tabela 15 – Influência da escolaridade nos fatores de motivação.....	119
Tabela 16 – Influência da renda nos fatores de motivação.....	119
Tabela 17 – Influência do tempo de serviço nos fatores de motivação.....	120
Tabela 18 – Influência da direção de lotação nos fatores de motivação.....	122
Tabela 19 – Influência do vínculo empregatício nos fatores de motivação.....	122
Tabela 20 – Influência do nível do cargo nos fatores de motivação.....	123
Tabela 21 – Avaliação dos níveis de comprometimento no trabalho.....	125
Tabela 22 – Análise fatorial exploratória do modelo de comprometimento.....	128
Tabela 23 – Estatísticas descritivas dos fatores do comprometimento.....	128
Tabela 24 – Avaliação dos níveis de satisfação no trabalho.....	129
Tabela 25 – Análise fatorial exploratória do modelo de satisfação.....	130
Tabela 26 – Avaliação dos níveis de desempenho no trabalho.....	131
Tabela 27 – Análise fatorial exploratória do modelo de desempenho.....	131
Tabela 28 – Estatísticas descritivas dos constructos.....	133
Tabela 29 – Regressão linear entre motivação e satisfação no trabalho.....	134
Tabela 30 – Regressão linear entre motivação e desempenho no trabalho.....	135
Tabela 31 – Regressão linear entre motivação e comprometimento afetivo.....	137
Tabela 32 – Regressão linear entre motivação e comprometimento normativo.....	138
Tabela 33 – Regressão linear entre motivação e comprometimento instrumental.....	140
Tabela 34 – Correlação entre os tipos de motivação e os demais constructos.....	143

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Macrofluxo dos processos do HUSM.....	168
Anexo B – Mapa estratégico do HUSM 2011 – 2014.....	169
Anexo C – Servidores do HUSM.....	170
Anexo D – Organograma do Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM.....	172
Anexo E – Estratificação da amostra.....	173

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	174
Apêndice B – Termo de confidencialidade.....	175
Apêndice C – Instrumento de coleta de dados.....	176
Apêndice D – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.....	179

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Objetivos Geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Motivação no trabalho .....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Evolução das abordagens sobre motivação no trabalho .....	20
2.1.1.1 Ênfase aos aspectos externos da motivação .....	21
2.1.1.2 Ênfase nos aspectos internos da motivação .....	22
2.1.1.3 Apreciação crítica das abordagens únicas da motivação .....	25
<b>2.2 A Teoria da Autodeterminação – SDT .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 O estado da arte em motivação para o trabalho .....</b>	<b>30</b>
2.3.1 O estudo da motivação no âmbito internacional .....	30
2.3.2 O estudo da motivação no Brasil .....	40
2.3.3 Comparação entre os estudos nacionais e internacionais .....	56
<b>2.4 Modelo teórico da pesquisa .....</b>	<b>59</b>
2.4.1 A <i>Motivation at work scale</i> (MAWS).....	61
2.4.2 Comprometimento organizacional.....	63
2.4.3 Satisfação no trabalho .....	67
2.4.4 Desempenho .....	70
2.5 Hipóteses da pesquisa .....	73
<b>3 METÓDO DE PESQUISA .....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 População e amostra .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2 Coleta de dados .....</b>	<b>80</b>
3.2.1 Escalas utilizadas .....	80
3.2.2 Instrumento de pesquisa .....	83
3.2.3 Procedimentos adotados .....	84
<b>3.3 Hipóteses da pesquisa .....</b>	<b>85</b>
<b>3.4 Análise dos dados .....</b>	<b>85</b>
<b>3.5 Aspectos éticos.....</b>	<b>87</b>
<b>3.6 O cenário da pesquisa: O Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM).....</b>	<b>88</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>93</b>
<b>4.1 Apresentação do perfil dos respondentes.....</b>	<b>93</b>
<b>4.2 A motivação no trabalho no Hospital Universitário de Santa Maria.....</b>	<b>99</b>
<b>4.3 O comprometimento, a satisfação e o desempenho no Hospital Universitário de Santa Maria.....</b>	<b>124</b>
<b>4.4 A motivação no trabalho como antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional.....</b>	<b>132</b>
<b>4.5 As motivações Intrínseca, Identificada e Controlada e suas relações com a satisfação, o desempenho e o comprometimento organizacional.....</b>	<b>142</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>149</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>168</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>174</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Em virtude dos inúmeros desafios que as organizações vêm enfrentando, torna-se necessária a implantação de políticas e processos inovadores a fim de enfrentá-los. Nesse contexto, as pessoas que atuam nas organizações são fonte de grande interesse, pois são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações. A motivação humana, sendo definida como o conjunto de processos implicados na ativação, direção, intensidade e persistência da conduta (CARRÉ, 1998), é um elemento vital para a gestão de pessoas, seja em organizações públicas ou privadas.

Em função dessa importância para diversos aspectos da vida social e do trabalho, o tema motivação tem levado diversos estudiosos (MASLOW, 1943; HERZBERG, 1966; VROOM, 1964; ALDERFER, 1969; McCLELLAND, 1965; DECI, RYAN, 1985), principalmente nos campos da Psicologia e da Administração, a desenvolverem pesquisas que possam teorizar sobre o que leva o ser humano a ação.

No entanto, mesmo pertencendo a grande parte das ciências humanas: à história, à psicologia, à psicanálise, à gestão de pessoas, a temática da motivação continua uma terra incógnita (GODOI, 2002). Segundo Volpato e Cimbalista (2002), a dificuldade em entender o processo motivacional reside no fato de que não existe uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas.

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido, provavelmente, à sua estreita relação com o desempenho individual e organizacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Já os estudos nacionais são poucos. Segundo Godoi (2002), os estudos sobre a motivação humana no trabalho encontram-se paralisados devido à complexidade das abordagens que compõem a psicologia do indivíduo e ao insuficiente aprofundamento da análise crítica das ideias e autores *behavioristas* ainda presentes nos estudos organizacionais sobre motivação.

Vandenabeele (2009) alerta que o efeito da motivação no desempenho individual do empregado é discutível. Apesar de alguns estudos terem concluído que a motivação, em certa medida, tem uma influência direta ou indireta no nível de desempenho individual (BRIGHT, 2007; LEWIS; FRANK, 2002; NAFF; CRUM, 1999), esses estudos não removem as dúvidas existentes sobre o efeito da motivação no desempenho (BREWER, 2008).

A motivação tem sido vinculada, também, como um antecedente da satisfação e do comprometimento (VANDENABEELE, 2009), o que dá mais importância ao estudo do tema, pois tanto a satisfação no trabalho (JUDGE et al., 2001) quanto o comprometimento organizacional (STEERS, 1977) são antecedentes do desempenho.

Segundo Gagné e Deci (2005), embora as teorias motivacionais sejam altamente variadas, há um aspecto que é comum para a maioria delas: a motivação é tratada como um conceito unitário que varia mais em quantidade do que em qualidade representando uma única variável que provê a base para fazer previsões. Assim, os autores propõem a Teoria da Autodeterminação (SDT), usada nas áreas educacional e de esportes, para o ambiente organizacional. A SDT permite diferenciar os tipos de motivação e usá-los ao fazer previsões.

Estudos em organizações indicam que ambientes de trabalho com autonomia incentivada (em vez de controlada) e métodos administrativos que promovam a satisfação das necessidades básicas, a motivação intrínseca e a completa interiorização da motivação extrínseca conduzem ao desempenho efetivo, à satisfação no cargo, a atitudes de trabalho positivas, ao comprometimento organizacional e ao bem-estar psicológico (GAGNÉ; DECI, 2005). No entanto, os autores ressaltam que, embora a SDT esteja baseada em uma forte argumentação empírica, relativamente poucos estudos têm testado a teoria dentro de ambientes organizacionais.

Afinal, quais são os efeitos da motivação humana nos principais constructos do comportamento organizacional? O tipo de motivação produz efeitos distintos nesses constructos? O tema da motivação no trabalho carece de estudos, principalmente da construção de medidas e testes de modelos de previsão, a exemplo da competência teórico-metodológica demonstrada por pesquisas feitas com objetos de estudo como valores, contratos psicológicos, aprendizagem, percepção de justiça e equidade e TD&E (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010).

As organizações hospitalares, por sua vez, não escapam à evolução crescente e acelerada, característica das organizações modernas, sofrendo impactos advindos das transformações econômicas, da forte pressão das reivindicações sociais, do surgimento de novas patologias, do desenvolvimento tecnológico, o que exige respostas destas organizações (BURMESTER; RICHARD, 1995), para as quais demandam, entre outros fatores, condições favoráveis ao desempenho de seus colaboradores.

A organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas pela nobreza e amplitude da sua missão, mas, sobretudo, por apresentar uma equipe multidisciplinar com elevado grau de autonomia, para dar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e



reabilitador a pacientes constituindo-se, ainda, num espaço de prática de ensino-aprendizagem e produção científica (AZEVEDO, 1993).

No entanto, o ambiente hospitalar também caracteriza-se por ser altamente estressante e com atividades muito intensas, uma vez que lida com pessoas debilitadas fisicamente e emocionalmente. Esses profissionais lidam com vida, morte e doenças, fato que contribui para ocorrência de situações de ansiedade e tensão nas equipes técnicas (DIAS et al., 2009) fazendo com que o desempenho desses trabalhadores envolvam uma série de atividades que necessitam forçadamente de um controle mental e emocional muito maior que em outras profissões (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Os estressores ocupacionais, quando persistentes, podem levar à Síndrome de *Burnout* (SB). Vários estudos têm demonstrado que o *Burnout* incide principalmente sobre os profissionais de ajuda, que prestam assistência ou são responsáveis pelo desenvolvimento ou cuidado de outros (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). De acordo com Lautert (1997), esse fenômeno pode contribuir para a baixa motivação em profissionais da saúde.

Um hospital público tem ainda fatores específicos favoráveis e desfavoráveis à motivação de pessoal, comuns às organizações públicas. Quanto aos fatores positivos, está o fato dos trabalhadores serem simultaneamente cidadãos e funcionários. Neste contexto, a identificação com os objetivos organizacionais é mais fácil e a capacidade de tirar satisfação com os resultados, em princípio, mais direta. Quanto aos fatores negativos está o fato dos estímulos materiais decorrentes de um melhor ou pior desempenho não serem considerados ou serem considerados de forma muito difusa e sem significado real (NEVES, 2002).

Tendo em vista a falta de estudos nacionais para mensurar motivação, o contexto complexo de uma organização hospitalar, onde os profissionais precisam lidar em sua rotina com situações estressantes, bem como as especificidades do serviço público, onde a motivação dos servidores muitas vezes é deixada em segundo plano, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de motivação, em uma organização hospitalar pública, e qual sua influência em outros comportamentos organizacionais?

Para responder ao problema de pesquisa, adaptou-se o modelo de Vandenberghe (2009), criado originalmente para o setor público, que propôs um agrupamento de quatro constructos para explicar o relacionamento entre a motivação e o desempenho, bem como o papel mediador da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional nesse processo. A escala de motivação no trabalho usada foi a *Motivation at Work Scale (MAWS)*, proposta por Gagné et al., (2010), de acordo com a conceituação multidimensional de motivação postulada na teoria de autodeterminação (SDT/TAD; DECI; RYAN, 1985). A SDT

oferece uma conceituação multidimensional de motivação que permite a avaliação do nível de motivação e tipo de motivação.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa descritiva com quatro escalas que mediram (1) a motivação; (2) a satisfação; (3) o comprometimento organizacional e (4) o desempenho no trabalho, realizada através de um estudo de caso no Hospital Universitário de Santa Maria/RS.

De acordo com o problema definido acima, apresentam-se os seguintes objetivos:

### **1.1 Objetivo Geral**

Investigar a influência que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional através de um estudo de caso com colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- a) identificar o nível e o tipo de motivação dos profissionais pesquisados;
- b) averiguar se o perfil dos profissionais pesquisados interfere na motivação desses profissionais;
- c) adaptar e validar as escalas em inglês: *Motivation at Work Scale (MAWS)* proposta por Gagné et al., (2010), a escala de Satisfação no trabalho proposta por Depré e Hondeghem (1995) e a escala de Desempenho proposta por Vandenabeele (2009) para o contexto brasileiro;
- d) conhecer os níveis de comprometimento, satisfação e desempenho dos funcionários da instituição;
- e) testar se a motivação é um antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional;
- f) verificar como os diferentes tipos de motivação se relacionam com o desempenho, a satisfação e o comprometimento organizacional.

### 1.3 Justificativa

Os desafios do cenário organizacional contemporâneo, aliados às especificidades das organizações hospitalares, destacadas como organizações de grande complexidade (CORREIA; MATOS; LINS, 2007), contemplam a necessidade de estudos que auxiliem na compreensão dessas especificidades caracterizando tais organizações como um local fecundo para a compreensão de importantes elementos característicos do cotidiano organizacional.

Nesse contexto, justifica-se o estudo da motivação por considerá-la fundamental frente às demandas por transformações às quais as organizações contemporâneas têm sido submetidas. Para Procópio (2011), o conceito de motivação é elementar para a compreensão do fenômeno organizacional porque a ação de organizar, bem como a ação de conservar-se em uma organização, pode ser estudada como uma ação humana de alguma forma motivada. Por conseguinte, compreender a motivação humana implica compreender também, mesmo que em parte, o contexto organizacional sob o qual ela opera.

Assim, o estudo da motivação possui a potencialidade de contribuir na elaboração de novos modelos de ação, tanto para os indivíduos como para a organização como um todo, promovendo a melhoria dos serviços, da gestão e, conseqüentemente, o alcance da missão organizacional. Martins e Emmendoerfer (2006) ressaltam a importância da existência de estudos cientificamente fundamentados que possibilitem decisões mais acertadas quanto a formulações de políticas para melhoria da qualificação e desempenho dos colaboradores, o que contribuirá para a melhoria dos padrões de qualidade no atendimento ao cidadão.

Frente ao exposto, justifica-se, portanto, a opção de abordar a problemática da motivação como antecedente de outros constructos do comportamento organizacional, por constituir-se em um importante elemento para o sucesso institucional. Desse modo, destaca-se a contribuição teórica do estudo ao proporcionar um melhor entendimento das variáveis e dimensões que compõem a motivação, e das relações existentes entre a mesma e o desempenho, a satisfação e o comprometimento organizacional.

Justifica-se a escolha da organização em estudo – o Hospital Universitário de Santa Maria/RS - por se tratar de uma organização de referência na região centro do Estado do Rio Grande do Sul no atendimento à saúde. Destaca-se, ainda, a singularidade do processo de produção de saúde, o “objeto” das organizações de saúde, onde a intervenção ocorre em ato, mediante a criação de espaços de produção/consumo, e onde a cada interação entre o serviço e o usuário é nova e imprevisível (MERHY, 1997). Nesse sentido, em virtude da

singularidade e complexidade características das organizações hospitalares, acredita-se que estas constituam locais propícios para a compreensão de importantes elementos e fenômenos organizacionais.

Salienta-se ainda a contribuição prática do estudo, o qual pode servir de subsídio para a área de Gestão de Pessoas, auxiliando os gestores no planejamento e elaboração de ações que possam impactar positivamente no desempenho organizacional, bem como nas condições de trabalho das organizações.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. A introdução compreende a problemática de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Posteriormente, é apresentado o referencial teórico sobre a temática da motivação para o trabalho, tema principal desta pesquisa. O referencial teórico preocupa-se em apresentar a revisão bibliográfica sobre a motivação no trabalho, necessária para fundamentar o presente estudo e é composto por: Motivação no trabalho; O estado da arte em motivação para o trabalho; Modelo teórico da pesquisa e Hipóteses da pesquisa. Na etapa seguinte, o método de pesquisa utilizado é apresentado, com a descrição da população e amostra, a coleta e a análise dos dados, as hipóteses, os aspectos éticos.

Na sequência, os resultados são apresentados tendo em vista os objetivos propostos juntamente com os respectivos testes estatísticos e análises pertinentes e encontram-se organizados da seguinte forma: Apresentação do perfil dos respondentes; A motivação no trabalho no Hospital Universitário de Santa Maria; O comprometimento, a satisfação e o desempenho no Hospital Universitário de Santa Maria; A motivação no trabalho como antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional e As motivações Intrínseca, Identificada e Controlada e suas relações com os demais fatores. Por fim, estão as considerações finais, com as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo tem por objetivo dar suporte teórico para o presente estudo, que busca investigar a influência que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional através de um estudo de caso com colaboradores de uma instituição hospitalar pública. Para tanto, foi organizado em quatro partes. A primeira parte aborda questões relacionadas ao conceito de motivação bem como a evolução de suas abordagens ao longo dos anos. A segunda etapa apresenta o estado da arte em motivação para o trabalho trazendo um panorama dos estudos sobre o tema no âmbito internacional e nacional. A terceira etapa trás o modelo teórico da pesquisa e seus constructos. Finalmente, na quarta etapa, são apresentadas as hipóteses do estudo.

### **2.1 Motivação no trabalho**

A motivação é uma variável reconhecida como de grande importância no estudo do comportamento humano. Vernon (1973) afirmou que ela seria uma força interna que emergiria, regularia e sustentaria todas as nossas ações. O estudo desta variável tem apontado para o fato de que não seria possível falar de uma motivação geral que funcione para todas as situações, mas que se deveria levar em conta o contexto a ser analisado: pode-se falar em motivação para a educação, motivação atlética, política, entre outras. Assim, a motivação no trabalho, foco deste estudo, estaria contida em um constructo mais amplo de motivação (HUGHES et al., 1989).

A palavra motivação provém do latim “*motivus*”, que diz respeito a movimento e descreve o desejo de alcançar elevadas performances (MANN, 2006). Segundo o autor, a dificuldade reside na capacidade para identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, no momento certo, e na capacidade para satisfazê-las, tendo em conta os constrangimentos do sistema e da organização. Kim (2006) sugere que a motivação está relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou razões, e considera que estas diferem devido às necessidades individuais.

Junior e Oliveira (2009 p. 4) defendem que a motivação “representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”. Os autores sugerem que este é um processo meramente interior e psicológico. Contudo, a motivação é um fenômeno mais complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais (ROCHA, 2007). Locke e Latham (2004) refletem esta interação ao afirmar que o conceito de motivação se refere aos fatores internos que incitam a ação e aos fatores externos que podem atuar como estímulo para a ação.

Efetivamente “a motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio em que exerce esse trabalho” (FONSECA, 2009 p. 8). O mesmo é defendido por Latham et al., (2005) que definem motivação como o processo psicológico que resulta da interação entre o indivíduo e o ambiente. Os autores consideram que esta resulta de um conjunto de forças internas e externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direção, intensidade e duração.

Para Godoi (2002), quando a definição de motivação entra no caráter intrínseco ou extrínseco desses processos acaba gerando posicionamentos distintos por parte dos autores. Para Bergamini (1998), esses posicionamentos distintos são dois: o primeiro, diz respeito a um enfoque behaviorista, que considera o ser humano como passível aos estímulos vindos do meio ambiente, e o segundo, considera que a energia na teoria motivacional é uma questão de satisfação das necessidades internas.

Pinto (2010), em sua pesquisa bibliográfica sobre as definições de motivação, encontrou duas correntes de pensamento: uma defende a ideia de que as fontes intrínsecas são a força propulsora única da motivação humana e outra corrente afirma que a motivação humana pode ser acionada tanto por fontes de origem intrínseca como por fontes de origem extrínseca e que influenciam sim, em última instância, o comportamento do ser humano. Essas diferentes abordagens motivacionais são explicadas no próximo segmento.

### 2.1.1 Evolução das abordagens sobre motivação no trabalho

Neste segmento, apresenta-se uma visão evolutiva de como a Motivação no Trabalho foi abordada ao longo dos anos. As primeiras concepções, denominada de abordagem behaviorista da motivação, dava ênfase aos aspectos externos da motivação. Num segundo

momento, os autores passaram a focar também nos aspectos internos do processo motivacional. Atualmente, conforme apregoa a Teoria da Autodeterminação, tenta-se compreender o fenômeno da motivação através dos dois prismas – externo e interno.

#### 2.1.1.1 Ênfase aos aspectos externos da motivação

Segundo Procópio (2011), parte significativa das organizações adota o modelo de motivação que se baseia na ideia de que as pessoas são motivadas por terceiros que lhes oferecem recompensas e/ou lhes impõem punições condicionadas às tarefas executadas. Segundo Bergamini (1990), as campanhas de premiação por desempenho estão aí para comprovar isso. O problema é que, como ressalta Procópio (2011), isto muitas vezes é feito em detrimento da consideração da motivação intrínseca.

Essa visão de organização encontra sua origem na teoria do condicionamento operante de Skinner que, segundo Bergamini (1998), entende ser possível conseguir que as pessoas se comportem de acordo com certos padrões de conduta previamente estabelecidos recompensando toda ação julgada como positiva e punindo ações consideradas como inadequadas.

As diretrizes administrativas, inclusive nos dias de hoje, tomam como ponto de partida o enfoque behaviorista de Skinner (também chamado de comportamentalista), assumindo o enfoque controlador do comportamento humano, muito de acordo com os pressupostos da Administração Científica de Taylor. Para Taylor nada melhor do que o dinheiro para “criar” e “fortificar” a motivação. As pessoas são consideradas como sendo praticamente iguais umas às outras e, portanto, reagiriam invariavelmente de uma mesma maneira. Caberia, então, ao administrador eficaz descobrir que tipo de ligação estímulo-resposta usar (BERGAMINI, 1998).

Segundo Procópio (2011), outro grande representante do modelo da motivação extrínseca no campo dos estudos organizacionais é o executivo de empresas Chester Barnard. A motivação para a cooperação, segundo Barnard (1979, apud PROCÓPIO, 2011) torna-se claramente uma questão de cálculo utilitário de consequências, uma vez que os indivíduos estão sempre avaliando os retornos da sua participação cooperativa no intuito de garantir a satisfação das suas necessidades ou motivos. Em outras palavras, os indivíduos se motivam

pela perspectiva de ganhos que satisfaçam suas necessidades pessoais e “compensem” seus esforços no processo de cooperação.

No entanto, Barnard (1979, apud PROCÓPIO, 2011) reconhece a existência, dentro das próprias organizações instrumentais, de relações humanas estruturadas cuja criação e manutenção por parte dos indivíduos independem de qualquer recompensa subsequente.

#### 2.1.1.2 Ênfase nos aspectos internos da motivação

Para Bergamini (1990), o ser humano, diferentemente dos animais, não possui apenas comportamentos orientados por condições impostas pelo ambiente. Caso contrário, um grande número de maneiras de agir, tipicamente humanas, ficaria sem explicação como, por exemplo, pessoas engajadas num processo criativo, que sentem alegria de ter contribuído para o desenvolvimento da empresa ou quando buscam desenvolver laços afetivos. Persistindo nesse enfoque, estar-se-ia bem longe de compreender o ser humano na sua maneira pessoal e mais autêntica de ser. Na mesma linha de raciocínio, Procópio (2011) pensa que, ao se adotar exclusivamente o conceito da motivação extrínseca como base para a análise organizacional, uma parte significativa do fenômeno organizacional fica intocada e incompreendida.

Muitas dessas conclusões tiveram origem na experiência de *Hawthorne*, liderada por Mayo, que introduziu na administração os primeiros indícios da motivação intrínseca. Mayo (1949) propõe que o grupo social desempenha um papel que tem força indiscutível no processo de alavancagem da energia motivacional. Com isso, se propõe o valor indiscutível das relações humanas, dentre outras variáveis, como o principal energizador do comportamento motivacional. Assim, o que se poderia fazer caso se quisesse deliberadamente motivar alguém seria proporcionar um ambiente social o mais aberto e livre possível de prescrições e orientações de conduta, ambiente esse que, por sua vez, pudesse proporcionar espaço para efetiva experimentação social e interação autêntica.

Finalmente, McGregor lança a ideia de que os trabalhadores são, por natureza, laboriosos, fazendo todo o possível para atingir sua própria autorealização através do trabalho. Consequentemente, a empresa, segundo McGregor, deve dispor de recursos que facilitem o amadurecimento motivacional de seus assalariados. Para ele, se as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com indolência,



passividade e má vontade, ficando sob responsabilidade da empresa os níveis de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores (BERGAMINI, 1998).

Afirmado que dinheiro é uma pequena parcela para motivar o funcionário, Maslow (1954) apresenta sua teoria da Hierarquia das Necessidades predizendo que o ser humano satisfaz suas necessidades através de uma sequência lógica. Para o autor, há cinco necessidades básicas ordenadas em uma hierarquia: a) necessidades físicas representam o primeiro nível da hierarquia e caracterizam-se pela necessidade de alimentação, água, abrigo, vestiário, sono, satisfação sexual; b) necessidade de segurança diz respeito à necessidade de sentir seguro e livre de ameaças; c) necessidade de afiliação refere-se à aceitação no grupo, à participação, interação com as demais pessoas; d) necessidade de estima, pois o indivíduo deseja ser estimado tanto por si mesmo quanto por outras pessoas e, finalmente, e) necessidade de autorealização é considerada como último nível da hierarquia, e diferencia-se das demais por ser insaciável, sendo a busca constante do homem em maximizar seu potencial e realizar alguma coisa.

Ele concluía que quando um conjunto de necessidades era satisfeito, esse tipo de necessidade deixava de ser um motivador. Bergamini (2006) relata que sua teoria teve irrestrita aceitação devido a sua simplicidade e equivalência com a pirâmide hierárquica organizacional e a sequência das necessidades motivacionais, apesar de seus princípios não terem sofrido comprovação na pesquisa empírica.

No decorrer da década de 70, Herzberg (1987) abre uma nova perspectiva com suas pesquisas propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. O autor notabilizou-se por ter proposto que os fatores que realmente motivam as pessoas no trabalho transcendem aqueles extrinsecamente ligados às tarefas executadas pelos trabalhadores. Em linhas gerais, o autor argumenta que muito embora fatores extrínsecos ao trabalho como salário, *status* e segurança, possam ser efetivamente importantes para evitar a desmotivação dos empregados, os fatores que realmente motivam os trabalhadores, de forma efetiva e duradoura, são aqueles intrínsecos às tarefas realizadas, como o trabalho em si mesmo e a possibilidade de crescimento psicológico que ele traz. Em outras palavras, para ele os fatores efetivamente motivadores devem se relacionar diretamente com o conteúdo do trabalho executado pelos indivíduos, ou seja, com o conteúdo dos seus cargos.

Deste modo, ele prescreve o “enriquecimento do cargo” como estratégia gerencial possível para se aumentar as chances de surgimento da motivação intrínseca nas organizações de trabalho. No entanto, o próprio autor reconhece que “nem todos os cargos podem ser

enriquecidos” (HERZBERG, 1987, p. 117) e, nesse caso, o problema da motivação precisa ser atacado a partir de outras estratégias.

Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também o contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito. Para o autor, a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a Expectância, a Instrumentalidade e a Valência. Esses conceitos são assim descritos por Lévy-Leboyer (1994): a Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço; a instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante ou não.

Em termos práticos, essa teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando isso resultar em boa avaliação de desempenho, e essa boa avaliação de desempenho venha a resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e essas, por sua vez, venham a atender suas metas pessoais (ROBBINS, 2006).

A Teoria Multifatorial de Porter e Lawler (1968) consiste numa versão mais completa da teoria das expectativas e considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o Esforço, o Desempenho, as Recompensas e a Satisfação (ROCHA, 2007). O esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa atividade e é condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço. O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por fatores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua percepção acerca do seu papel. As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas como, por exemplo, a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como as recompensas monetárias, promoções, entre outras. A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo. Aqui surgem pela primeira vez os termos motivação intrínseca e extrínseca.

### 2.1.1.3 Apreciação crítica das abordagens únicas da motivação

Embora as teorias sejam altamente variadas, há um aspecto que é comum para a maioria delas: a motivação é tratada como um conceito unitário que varia em quantidade e não em qualidade representando uma única variável para fazer previsões. Assim, o tipo de motivação não é considerado. Até mesmo a teoria de Porter e Lawler (1968), que diferencia a motivação intrínseca da extrínseca, as considera aditivas (GAGNÉ; DECI, 2005).

Segundo Gagné e Deci (2005), é importante para uma teoria motivadora diferenciar os tipos de motivação e usá-los ao fazer previsões porque pesquisas mostram que, enquanto a motivação autônoma facilita o desempenho efetivo e bem-estar, a motivação controlada pode diminuir esses resultados, particularmente se a tarefa requer criatividade, flexibilidade cognitiva, ou grandes processos de informação. O modelo de pesquisa a ser usado neste estudo (GAGNÉ; DECI, 2010) para mensurar a motivação avança nessa questão fazendo essa distinção entre os tipos de motivação.

Reeve (1999) assim diferencia motivação intrínseca e extrínseca: se o indivíduo desempenha uma atividade sem mais razão que o próprio fato de desempenhá-la, então está participando de uma orientação motivacional intrínseca. Por outro lado, se o indivíduo desempenha uma atividade para satisfazer motivos que não estão relacionados com a atividade em si, mas com um propósito, como por exemplo, receber uma recompensa, então participa de uma orientação motivacional extrínseca. Trata-se de uma conceitualização de intrínseco como ligado à tarefa.

Godoi (2002) lembra que, contraditoriamente, em uma obra anterior, Reeve (1996) esquece a ligação do intrínseco à tarefa e afirma que a motivação intrínseca é a propensão inata para engajar-se em determinados interesses e exercitar determinadas capacidades. Localiza-se, neste momento, uma definição de intrínseco associado exclusivamente com o indivíduo e sua natureza, não à tarefa.

A concepção endógena da motivação intrínseca é o que diferencia este segundo grupo de formulações sobre a motivação intrínseca daquelas que a circunscrevem à tarefa. Tomando como exemplo a definição de Ryan et al., (1992, p. 170): “nós definimos motivação intrínseca como uma inata e derivada propensão para explorar e conhecer o mundo interno e externo”. Aqui o sujeito é o referencial e não a tarefa, nem tampouco o objeto, que pode, inclusive, ser interno.

Procópio (2011), em seu estudo sobre as motivações intrínseca e extrínseca, chama para a discussão a teoria da ação social de Max Weber (1994). Segundo o autor, além da ação racional-instrumental (referente a fins), ainda existem na teoria de Max Weber (1994) três outras modalidades de ação social que podem ser orientadas:

[1] *de modo racional referente a valores*: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e *inerente* a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado;

[2] *de modo afetivo*, especialmente *emocional*: por afetos ou estados emocionais atuais;

[3] *de modo tradicional*: por costume arraigado (WEBER, 1994, p. 15, apud PROCÓPIO, 2011).

Para Procópio (2011), mesmo na “ação racional referente a valores”, o indivíduo pode estar almejando um determinado “fim”. Entretanto, o autor destaca que Weber torna bastante claro, que a “ação racional referente a valores” se desenrola a partir de uma necessidade ligada a um senso de dever, sem que haja necessariamente, no decorrer do seu curso, consideração, por parte do indivíduo, das demais “consequências previsíveis” que tal ação possa acarretar.

Sendo assim, pergunta-se: a “ação racional referente a valores” seria motivada por razões intrínsecas ou extrínsecas? Com a evolução das pesquisas sobre o tema, Deci e Ryan (1985) sugerem que as denominações “motivação intrínseca” e “motivação extrínseca” não contemplam todos os tipos de motivação humana e propõem a existência de seis tipos de motivação, os quais variam qualitativamente segundo a internalização das regulações externas para o comportamento. Tais tipos de motivação fazem parte da Teoria da Autodeterminação (SDT), teoria que dá o suporte teórico ao modelo de motivação a ser usado nesse estudo, que está apresentada na seção seguinte.

## **2.2 A Teoria da Autodeterminação- SDT**

A teoria da autodeterminação (*self-determination theory* – SDT) foi elaborada por Edward Deci e Richard Ryan na década de 1970 (DECI; RYAN, 1985) e a partir de meados dos anos 1980, os estudos sob a luz da Teoria da Autodeterminação foram intensificados e expandidos em diversas áreas do conhecimento, como educação, saúde, religião, esportes, entre outros (DECI; RYAN, 2008). Embora a SDT esteja baseada em forte argumentação

empírica, relativamente poucos estudos têm testado a teoria dentro de ambientes organizacionais (GAGNÉ; DECI, 2005).

De acordo com Deci e Ryan (2008), os seres humanos têm a necessidade de se sentirem autônomos, competentes e ligados a um determinado grupo. Essas necessidades psicológicas (de autonomia, competência e pertencimento) existem na natureza humana e, portanto, são inerentes a todas as pessoas. As necessidades sociais não são inatas, elas surgem a partir de experiências pessoais e únicas, variando consideravelmente de um indivíduo para o outro. Já as necessidades psicológicas, por serem inatas, são consideradas pela teoria da autodeterminação, como essenciais para verificar a motivação em um comportamento. Reeve (2006) argumenta que, quando uma atividade diz respeito à necessidade psicológica, ela desperta interesse no indivíduo e, quando a atividade satisfaz essa necessidade psicológica, ela gera prazer com sua realização.

A proposição das três necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e pertencimento) é extremamente útil para que se compreenda como os diversos agentes sociais e ambientes interpessoais influenciam a motivação do indivíduo. Deci e Ryan (2008) consideram que, com o conhecimento dessas necessidades, as pessoas serão capazes de compreender comportamentos e suas motivações, ajudando a explicar por que alguns comportamentos são mais eficazes na melhora do bem-estar que outros. Segundo a teoria da autodeterminação, quando trabalhadores encontram um ambiente capaz de propiciar e contribuir na satisfação de suas necessidades psicológicas, eles experimentam um desenvolvimento saudável e emoções positivas em seu trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005).

O comportamento que surge espontaneamente das necessidades psicológicas, das curiosidades pessoais e dos esforços pessoais inatos para obter conhecimento, é totalmente autodeterminado, de tal modo que a atividade é realizada com um fim em si mesma, não havendo necessidade de ameaças ou recompensas para sua realização, caracterizando a motivação intrínseca (REEVE, 2006).

Deci e Ryan (2008) consideram que conceber a motivação intrínseca e motivação extrínseca como dicotômicos é uma forma muito simplificada de definição. Os autores acreditam que uma pessoa pode vir a transformar comportamentos regulados externamente em comportamentos regulados internamente através do processo de internalização, que ocorre quando ações geradas por motivos externos são internalizadas como algo importante para o bem-estar pessoal. Dessa forma, eles propõem um *continuum* de autodeterminação, onde a internalização ocorre quando as pessoas se identificam e integram o valor de uma atividade, apresentando comportamentos interiorizados pelo *self*.

Em síntese, a teoria da autodeterminação analisa os diferentes padrões motivacionais que são decorrentes da interação entre as necessidades psicológicas básicas e o ambiente organizacional tendo a desmotivação e a motivação intrínseca como polos opostos do *continuum*. A SDT distingue, ainda, quatro níveis de motivação extrínseca que variam em torno da percepção individual de autodeterminação: regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada. Quanto mais internalizada for a regulação externa, maiores serão os níveis de autodeterminação percebida, conforme Figura 01.

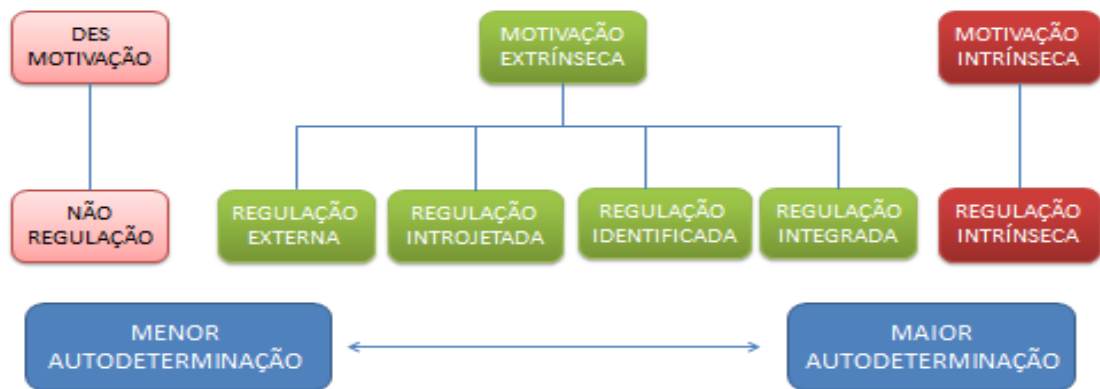


Figura 01 - *Continuum* de autodeterminação proposto por Deci e Ryan (2008)

Enquanto a motivação intrínseca é definida como fazer algo por si só porque é interessante e prazeroso e a motivação extrínseca é definida como fazer algo por razões instrumentais. No limite inferior do *continuum*, está a regulamentação externa que consiste em fazer uma atividade para obter recompensas ou evitar punições. O comportamento é, portanto, completamente regulamentado não interiorizado (GAGNÉ et al., 2010).

Em seguida, regulamentações introjetadas referem-se às regulamentações de comportamento através de contingências de autoestima, tais como envolvimento por ego e culpa. Envolve interiorizar uma regulamentação para que essa pressione internamente e, portanto, implique em uma interiorização parcial que permaneça controladora. Pessoas introjetadas se envolvem em um comportamento ou se comprometem com uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima (KOESTNER; LOSIER, 2002).

A seguir, as regulamentações identificadas referem-se a fazer uma atividade porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua, o que significa que é autonomamente regulamentado. Pessoas identificadas se envolvem em um comportamento ou se comprometem com uma atividade baseada no seu significado entendido ou na sua relação com objetivos pessoais (KOESTNER; LOSIER, 2002).

Por fim, as regulamentações integradas referem-se à identificação do valor de uma atividade ao ponto de ela se tornar parte do funcionamento habitual da pessoa e parte da autoconsciência da pessoa. Poderíamos dizer que uma enfermeira é identificada se ela se compromete em limpar um paciente para melhorar sua saúde mesmo que essa não seja uma tarefa prazerosa (portanto não é intrinsecamente motivada), mas a motivação estaria integrada se a enfermeira diz que seu trabalho é uma “vocaç o” (GAGN  et al., 2010) .

Quando o *continuum*   quebrado pela metade, a regulament o externa e introje o representam uma motiva o controlada e a identifica o, integra o e motiva o intr nseca representam uma motiva o aut noma (GAGN  et al., 2010), conforme Figura 02.

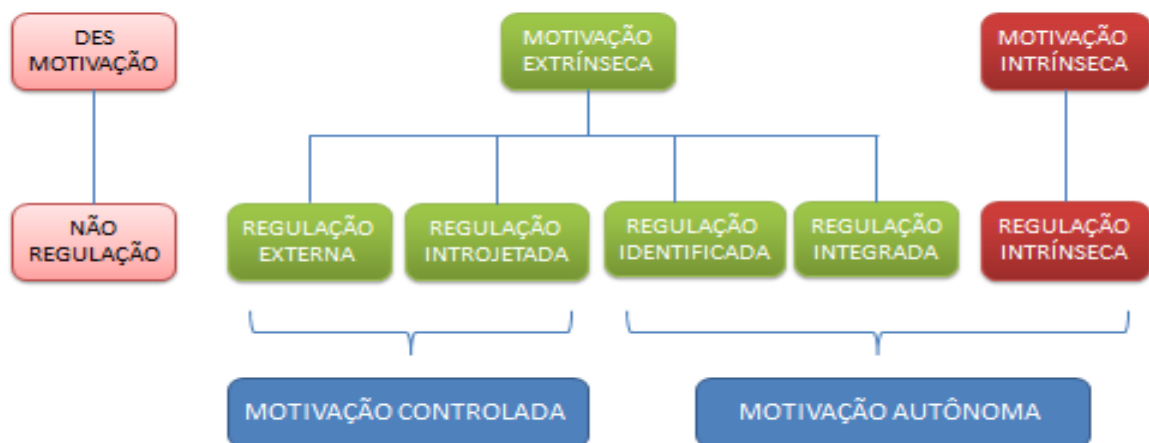


Figura 02 - Motiva o aut noma e motiva o controlada, baseado em Deci e Ryan (2008)

A motiva o aut noma e a motiva o controlada incidem em um comportamento, a o ou percep o de acordo com o seu grau de internaliza o, em contraste com a desmotiva o, onde n o h  qualquer tipo de motiva o. Segundo Vansteenkiste et al., (2006),

a motivação autônoma envolve a experiência da vontade de escolha, enquanto que a motivação controlada envolve a experiência de ser pressionado ou coagido. Na motivação autônoma, há um sentimento de vontade na realização das ações porque o indivíduo internalizou o valor de determinação ação e está pessoalmente comprometido com ela.

Integração e identificação diferem da motivação intrínseca na qual a atividade não é realizada por si só (por ser interessante e divertida), mas pelo valor instrumental que ela representa. Identificação e integração são acionadas por valores e objetivos, enquanto a motivação intrínseca é acionada por emoções que surgem enquanto a atividade é realizada (GAGNÉ et al., 2010). A regulação integrada é a forma da motivação extrínseca mais autônoma.

Algumas questões relacionadas ao conceito de motivação e a evolução de suas abordagens ao longo dos anos foram apresentadas e a próxima etapa aborda o estado da arte em motivação para o trabalho em duas etapas: uma internacional e uma nacional.

### **2.3 O estado da arte em motivação para o trabalho**

Esta seção tem como objetivo apresentar um panorama das pesquisas sobre motivação no trabalho, visando identificar a evolução do tema, as principais fontes de consulta e os autores mais relevantes.

Para tanto, foram analisadas as publicações internacionais e nacionais sobre a temática da motivação e, após, feita uma comparação entre os resultados para identificar se há concordância entre as mesmas, ou seja, se os principais autores internacionais são citados nos estudos locais.

#### **2.3.1 O Estudo da motivação no âmbito internacional**

Essa etapa tem por objetivo identificar a atualidade do tema motivação para pesquisas nas áreas de administração, psicologia e enfermagem e encontrar as melhores fontes internacionais sobre a temática nessas áreas em todos os tempos; e verificar se os temas



motivação e trabalho em conjunto é um *hot topic* nas pesquisas internacionais e quais são as principais fontes da combinação dos temas motivação e trabalho nos últimos dez anos.

A escolha por trabalhar com estas três áreas deve-se ao fato de que os estudos sobre motivação no trabalho são analisados tanto pelo prisma da administração como da psicologia. Além disso, como o objeto deste estudo é a motivação no trabalho em um ambiente hospitalar, considera-se que é importante conhecer os estudos desenvolvidos neste tipo de organização peculiar, ou seja, buscar pesquisas sobre motivação no trabalho em enfermagem.

Utilizou-se o método bibliométrico que é uma técnica quantitativa para medição de índices de produção e disseminação do conhecimento científico (FONSECA, 1986). A escolha deste método deve-se ao fato de que o mesmo mostra a literatura indispensável para os trabalhos científicos; e, principalmente, identificam as temáticas “*hot topics*” (ARAÚJO, 2006; FORESTI, 1998).

O critério utilizado para classificar pesquisadores e temáticas é o cálculo do índice *h-index* (HIRSCH, 2005) ou o índice *h-b*, uma extensão do *h-index* (BANKS, 2006). Este índice é obtido através do número de citações de um tópico ou combinação de tópicos, em determinado período. Ele é encontrado em publicações que tenham obtido um número de citações igual ou maior à sua posição no ranking.

Outro critério importante de análise é o índice *m*, o qual é obtido através da divisão do índice *h-b* pelo período de anos que se deseja obter informações (BANKS, 2006). O resultado deste índice é interpretado da seguinte forma: quando  $0 < m \leq 0,5$ , o tópico/combinação pode ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa, onde o campo engloba uma comunidade pequena; quando  $0,5 < m \leq 2$ , o tópico/combinação provavelmente pode ser um “*hot topic*” como área de pesquisa, onde a comunidade é muito grande ou o tópico/combinação apresenta características muito interessantes; e quando  $m \geq 2$ , é um tópico/combinação exclusivo, onde as consequências têm um alcance não apenas na sua própria área de pesquisa.

A base de dados para a coleta de dados foi a *Web of Science* do índice de citações *ISI Citation Indexes*. A *Web of Science* oferece acesso direto às informações de cerca de 8.700 das revistas de maior prestígio de diversas áreas, com alto impacto no mundo da pesquisa (THOMSON SCIENTIFIC, 2010). As referências de todos os itens indexados são extraídas e a interface das referências lista as citações de trabalhos às obras de um autor, independentemente dos itens citados serem indexados pelo *Web of Science* ou não (BARILAN, 2008; 2010).

Para a elaboração do estudo foram realizadas três fases (Figura 3). Em um primeiro momento foi digitada a palavra *motivation* como tópico no campo de pesquisa no período de 08/09/2002 a 08/09/2012 (10 anos). Com isso foram levantadas as informações: número total de publicações, áreas temáticas, ano das publicações e países, após, foi calculado o índice *m* para identificar se o assunto é um *hot topic* atual.

Na segunda fase, o estudo focou-se nas áreas de administração, psicologia e enfermagem. A escolha das áreas de administração e psicologia deve-se ao fato de que ambas são as que, historicamente, mais publicam sobre motivação em organizações ou trabalhadores, ou seja, motivação relacionada ao ambiente de trabalho. A enfermagem também é área de interesse dessa pesquisa por ser a área da saúde que mais estuda a gestão hospitalar. Na *Web of Science*, quando se pesquisou o tema motivação na área de enfermagem nos últimos dez anos, o Brasil aparece em quinto lugar como país que mais pesquisa o tema.

Ainda nessa fase, a pesquisa procurou verificar se o tema motivação é um *hot topic* nessas áreas através do índice *m*. As demais informações coletadas foram sobre: divisão por ano de publicação, país, autores e artigos mais citados. Para identificar as principais fontes nas três áreas (ou artigos mais citados) não houve uma seleção de intervalo de tempo. Assim, a base de dados possui artigos desde 1945 e, em todo este período, foram identificados os cinco artigos mais citados na área de administração, na área de psicologia e na área de enfermagem.

Os resultados do estudo bibliométrico estão organizados da seguinte forma: são apresentadas as informações que apontam a relevância atual do tema motivação, e suas principais fontes de consultas e os autores mais importantes, nos três campos de estudo selecionados (administração, psicologia e enfermagem).

O número de pesquisas realizadas sobre o tema motivação, abrangendo todas as áreas do conhecimento foi de 56.185 publicações entre o período de 08/09/2002 a 08/09/2012. Sobre a evolução dos estudos nos últimos anos observa-se um aumento progressivo nas publicações, este aumento é de cerca de 1% de ano para ano. Em 2011, o número de publicações foi de 7.746 (13,787%), em 2010 de 7.431 (13,226%), em 2009 de 7.237 (12,881%), em 2008 de 6.538 (11,637%), em 2007 de 5.644 (10,045%), em 2006 de 4.913 (8,744%), em 2005 de 4.348 (7,739%) e em 2012 de 4.153 (7,392%).

Em termos de local onde as pesquisas são realizadas, observa-se uma predominância dos Estados Unidos (39,306%; n=22.084), aparecendo na sequência os seguintes países: Inglaterra (8,848%; n=4.971), Alemanha (7,271%; n=4.085), Canadá (5,831%; n=3.276), China (4,964%; n=2.789), Austrália (4,284%; n=2.407), Holanda (3,715%; n=2.087), França (3,682%; n=2.069), Espanha (2,926%; n=1.644), Itália (2,447%; n=1.375). O Brasil encontra-

se em décimo nono lugar nesta classificação, tendo 662 artigos publicados que representam 1,178% do total.

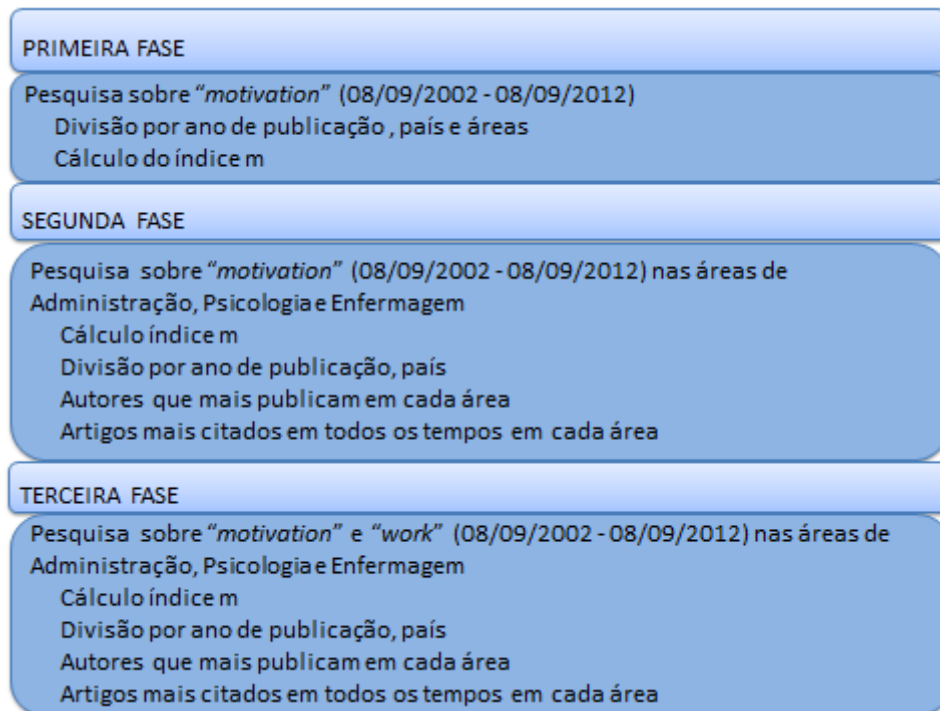


Figura 03 - Fases da pesquisa bibliométrica

Estes estudos foram divididos em diversas áreas do conhecimento, sendo que as que apresentaram maior frequência da temática foram: psicologia (n=12.089), ciências da computação (n=11.204), matemática (n=5.756), administração (n=5.561), engenharia (n=5.135).

Em relação ao total de publicações, a área da psicologia contribuiu com 21,516%, ciências da computação com 19,941%, matemática com 10,245%, administração com 9,898%, e engenharia com 9,139%.

Indo ao encontro dos objetivos deste estudo, após a apresentação geral dos estudos sobre motivação, parte-se para a análise dos estudos nas áreas de interesse desta pesquisa: administração, psicologia e enfermagem.

Na **área de administração**, no período de 08/09/2002 a 08/09/2012, foram encontradas 5.561 publicações, e o h-index do tema foi de 84. O cálculo do índice m deu

resultado de 8,84 e, desta forma, o assunto motivação é considerado um *hot topic* na área de administração ( $m \geq 2$ ).

O número de publicações sobre motivação na área de administração pulou de 263 em 2003 para 888 em 2011. O histórico de publicações (Figura 2) é de: em 2011, o número de publicações foi de 888 (15,968%), em 2010 de 885 (15,914%), em 2009 de 831 (14,943%), em 2008 de 666 (11,976%), em 2007 de 551 (9,908%), em 2006 de 415 (7,463%), em 2005 de 328 (5,898%) e em 2012 de 394 (7,085%).

Em termos de local onde as pesquisas são realizadas, observa-se uma predominância dos Estados Unidos (37,170%;  $n=2067$ ), aparecendo na sequência os seguintes países: China (12,983%;  $n=722$ ), Inglaterra (8,218%;  $n=457$ ), Canadá (4,801%;  $n=267$ ), Alemanha (4,783%;  $n=266$ ), Austrália (4,747%;  $n=264$ ), Holanda (4,550%;  $n=253$ ), Espanha (3,201%;  $n=178$ ), Taiwan (2,787%;  $n=155$ ), France (2,500%;  $n=139$ ). O Brasil encontra-se em trigésimo sexto lugar com apenas 21 artigos publicados, representando 0,378% do total.

Este estudo também se propôs a identificar os principais autores sobre motivação na área de administração. Neste item utilizou-se o critério de número de publicações, sem entrar no mérito da qualidade da publicação (ou seja, número de citações). Os autores que mais publicaram, com seu respectivo número de publicações foram: Grant, A. M. (17 publicações); Frey, B. S. (11 publicações); Chen, Y; Qin, Y. J; Shepherd, D. A. (10 publicações); Chen, G.; Kuvaas, B. (9 publicações); Bagozzi, R. P.; Foss, N. J.; Frese, M. (8 publicações).

Por fim, o último tópico analisado na área de administração refere-se à qualidade das publicações, ou seja, a identificação dos cinco artigos mais citados sobre o tema de motivação. Neste quesito optou-se por analisar os autores sem definição de período de tempo, pois se buscou identificar quais os textos mais robustos sobre o tema, através de suas citações em outros artigos científicos. Ressalta-se, contudo, que esta informação baseia-se somente nas citações ligadas à plataforma *Web of Science*. Os artigos, com seus respectivos números de citação são: Kogut, B; Zander, U, 1992 (2.280 citações); Venkatesh, V; Morris, M. G; Davis, G. B; et al., 2003 (1.607 citações); Venkatesh, V; Davis, FD, 2000 (1.350 citações); Hackman, JR; Oldham, GR, 1976 (1.333 citações); Rabin, M, 1993 (961 citações). As informações completas sobre estes artigos estão na Figura 5.

Partindo-se para a análise das publicações na **área de psicologia** foram encontradas 12.089 publicações nos últimos dez anos. O cálculo do h-index não é possível para um valor superior a 10.000 publicações. Assim, para o cálculo do h-index nesse caso, o período da pesquisa foi reduzido para 7 anos, do dia 08/09/2005 até 08/09/2012 gerando um h-index do

tema foi de 79. O cálculo do índice m deu resultado de 11,28 e, desta forma, o assunto motivação é considerado um *hot topic* na área de psicologia ( $m \geq 2$ ).

O número de publicações sobre motivação na área de psicologia vem tendo um crescimento constante, sendo que o histórico de publicações foi: 1.706 em 2011 (14,112%), 1.529 em 2010 (12,648%), 1.421 em 2009 (11,754%), 1.484 em 2008 (12,276%), 1.148 em 2007 (9,496%), 1.010 em 2006 (8,355%), 895 em 2005 (7,403%) e de 1.078 nos primeiros oito meses de 2012 (8,917%).

Da mesma forma que nas análises anteriores, o país que mais publica sobre motivação na área de psicologia é os Estados Unidos, com 6.071 artigos, representando 50,219% do total de publicações nos últimos dez anos. Na sequência aparecem: Alemanha (8,768%;  $n=1.060$ ), Canadá (8,677%;  $n=1.049$ ), Inglaterra (7,933%;  $n=959$ ), Holanda (5,426%;  $n=656$ ), Austrália (4,665%;  $n=564$ ) e Espanha (3,168%;  $n=383$ ). O Brasil encontra-se em trigésimo segundo lugar, com 40 artigos publicados (0,331% do total).

Em número de publicações, os principais autores da área da psicologia são: Harmon-Jones, E. (58 publicações); Ryan, R. M. (52 publicações); Vansteenkiste, M. (51 publicações); Elliot, A. J. (48 publicações); Ntoumanis, N. (44 publicações); Vallerand, R.J. (43 publicações); Martin, A. J. (41 publicações); Duda, J. L. e Sheldon, K. M. (36 publicações) e Hagger, M. S. (35 publicações).

Por fim, o último tópico analisado na área de psicologia refere-se à qualidade das publicações, ou seja, a identificação dos artigos mais citados sobre o tema de motivação. Os artigos são: Markus; Kitayama, 1991 (4,070 citações); White, 1959 (2.370 citações); Ryan; Deci, 2000 (2.277 citações); Baumeister; Leary, 1995 (2.154 citações); Barkley, 1997 (2.068 citações). As informações completas sobre estes artigos estão na Figura 5.

Na **área de enfermagem**, no período de 08/09/2002 a 08/09/2012, foram encontradas 593 publicações, e o h-index do tema foi de 21. O cálculo do índice m deu resultado de 2,1 e, desta forma, o assunto motivação é considerado um *hot topic* também na área de enfermagem ( $m \geq 2$ ).

O histórico de publicações sobre motivação na área de enfermagem é: em 2011 e 2010, de 92 publicações (15,514%), em 2009 de 83 (13,997%), em 2008 de 82 (13,828), em 2007 de 52 (8,769%), em 2006 de 51 (8,600%), em 2005 de 26 (4,384%) e em 2012 de 52 (8,769%).

A Figura 4 apresenta as evoluções de publicação de artigos sobre motivação em três segmentos: na área de administração e na área de psicologia e na área de enfermagem.

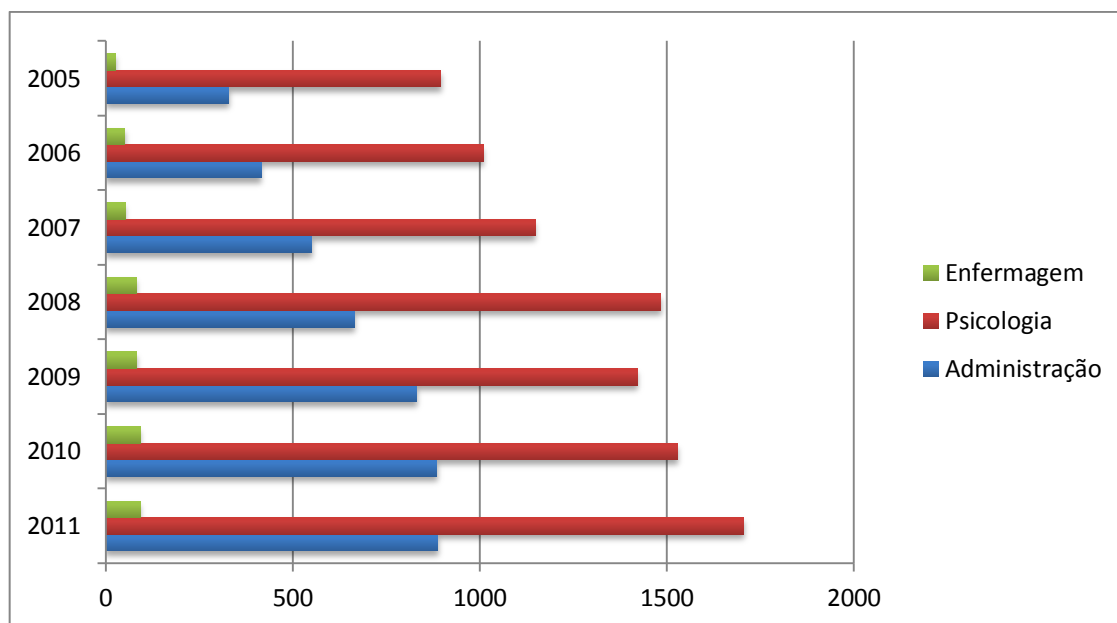


Figura 04 - Evolução das publicações internacionais sobre motivação

Em termos de local onde as pesquisas são realizadas, observa-se uma predominância dos Estados Unidos (36,762%; n=218), aparecendo na sequência os seguintes países: Inglaterra (9,612%; n=57), Austrália (7,926%; n=47), Suécia (6,577%; n=39). O Brasil encontra-se em quinto lugar com 32 artigos publicados, representando 5,396% do total.

Os principais autores sobre motivação na área de enfermagem, ou seja, os que mais publicaram nos últimos dez anos foram: Levett-Jones, T. (7 publicações); Katajisto, J.; Lathlean, J.; Resnick, B.; Valimaki, M.; e Van Achterberg, T. (5 publicações); Carey, MP; Duffy, AS; Fleury, J e Holleman, G. (4 publicações cada).

Por fim, o último tópico analisado na área de enfermagem refere-se à qualidade das publicações, ou seja, a identificação dos cinco artigos mais citados sobre o tema de motivação. Neste quesito, como já foi explicado, optou-se por analisar os autores sem definição de período de tempo, informação baseada somente nas citações ligadas à plataforma *Web of Science*. Os artigos, com seus respectivos números de citação são: Champion, VL, 1993 (127 citações); Oberle, K; Hughes, D, 2001 (91 citações); McCaughan, D; Thompson, C; Cullum, N; et al., 2002 (85 citações); Janssen, PPM; de Jonge, J; Bakker, AB, 1999 (76 citações); Jones, LW; Courneya, KS, 2002 (72 citações).

A Figura 5 apresenta, portanto, as cinco principais fontes da área de administração, psicologia e enfermagem em todos os anos.

ÁREA	AUTOR	TÍTULO	PERIÓDICO
ADMINIS- TRAÇÃO	Kogut; Zander	Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology	Organization Science, 3 (3): 383-397, 1992
	Venkatesh; et al.	User acceptance of information technology: Toward a unified view	Mis Quarterly, 27 (3): 425-478, 2003
	Venkatesh; Davis	A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies	Management Science, 46 (2): 186-204, 2000
	Hackman; Oldham	Motivation through design of work - test of a theory	Organizational Behavior And Human Performance, 16 (2): 250-279, 1976
	Rabin	Incorporating fairness into game-theory and economics	American Economic Review, 83 (5): 1281-1302, 1993
PSICO- LOGIA	Markus; Kitayama	Culture and the self - implications for cognition, emotion, and motivation	Psychological Review, 98 (2): 224-253, 1991
	White	Motivation reconsidered - the concept of competence	Psychological Review, 66 (5): 297-333, 1959
	Ryan; Deci	Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being	American Psychologist, 55 (1): 68-78, 2000
	Baumeister Leary	The need to belong - desire for interpersonal attachments as a fundamental human-motivation	Psychological Bulletin, 117 (3): 497-529, 1995
	Barkley	Behavioral inhibition, sustained attention, and executive functions: Constructing a unifying theory of ADHD	Psychological Bulletin, 121 (1): 65-94, 1997
ENFER- MAGEM	Champion	Instrument refinement for breast-cancer screening behaviors	Nursing Research, 42 (3): 139-143, 1993
	Oberle; Hughes	Doctors' and nurses' perceptions of ethical problems in end-of-life decisions	Journal of Advanced Nursing, 33 (6): 707-715, 2001
	McCaughan; et al.	Acute care nurses' perceptions of barriers to using research information in clinical decision-making	Journal of Advanced Nursing, 39 (1): 46-60, 2002
	Janssen; de Jonge; Bakker	Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses	Journal of Advanced Nursing, 29 (6): 1360-1369, 1999
	Jones; Courneya	Exercise counseling and programming preferences of cancer survivors	Cancer Practice, 10 (4): 208-215, 2002

Figura 05 - Artigos mais citados sobre motivação, no exterior

Considerando que, de todos os artigos encontrados, os que nos interessam são os que tratam da motivação para o trabalho, em um terceiro momento, combinou-se os termos motivação e trabalho e realizou-se uma análise desses artigos por período e área nos últimos dez anos. E, posteriormente, focou-se nos artigos que combinam os termos motivação e trabalho nas áreas de administração, psicologia e enfermagem. Na sequência, são apresentados os resultados encontrados.

Sobre **motivação e trabalho**, o número de publicações foi de 10.302. Como o total de publicações é superior a 10.000, para cálculo do h-index o período pesquisado foi reduzido

para 08/09/2005 a 08/09/2012 (7 anos). O h-index encontrado foi de 64, o índice m é de 9,14 e, portanto um *hot topic*. A área de psicologia foi responsável por 20,462% das publicações (n=2.108 artigos), ficando em primeiro lugar, e a de administração por 13,716% (n=1.413), obtendo a terceira colocação. A segunda colocação ficou com a ciência da computação. A área de enfermagem foi responsável por 1,644% (n=170) dos artigos. O índice h-index da área de administração foi de 59, com um valor do índice m que confirmou que o assunto é um *hot topic* da área (m=5,9). Na área de psicologia, atingiu um h-index de 65 e índice m com valor de 6,5, sendo um *hot topic* (m ≥ 2). Na área da enfermagem, o h-index encontrado foi de 15 e portanto, não é um *hot topic*, pois o m é de 1,5.

A evolução das publicações nos últimos anos foi de: 14,337% em 2011 (n=1.477), 14,191% em 2010 (n=1.462), 13,551% em 2009 (n=1.396), 12,046% em 2008 (n=1.241), 10,386% em 2007 (n=1.070), 7,921% em 2006 (n=816), 7,105% em 2005 (n=732) e de 7,474% (n=770) nos primeiros 8 meses de 2012.

Os artigos mais citados combinando motivação e trabalho, nos últimos dez anos, encontram-se na Figura 6, divididos nas áreas de administração, psicologia e enfermagem.

Entre os artigos encontrados, destaca-se o artigo “*Self-determination theory and work motivation*” de Gagné e Deci (2005), onde os autores apresentam a Teoria da Autodeterminação (SDT), revisando a pesquisa na qual ela é baseada, comparando-a com outras teorias da motivação no trabalho e expõem uma agenda de pesquisa discutindo sua relevância para o comportamento organizacional.

O destaque para o artigo justifica-se pelo fato de que, enquanto em algumas análises, o debate fica em torno da questão se a motivação é intrínseca ou extrínseca (PINTO, 2010), a SDT avança nessa questão admitindo a existência de 6 tipos de motivação, distribuídas dentro de dois tipos maiores: motivação autônoma (motivação intrínseca, regulação integrada e regulação identificada) e motivação controlada (motivação extrínseca e regulação introjetada).

Segundo a SDT, o comportamento incentivado intrinsecamente é despertado pelo interesse das pessoas na própria atividade em si, enquanto que a motivação extrínseca começada, e é mantida, por contingências externas à pessoa.

Segundo Gagné e Deci (2005) essa diferenciação dos tipos de motivação é importante para uma teoria de motivação porque, segundo os autores, enquanto a motivação autônoma facilita o desempenho efetivo e bem-estar, a motivação controlada pode diminuir esses resultados, particularmente se a tarefa requer criatividade, flexibilidade cognitiva, ou grandes processos de informação. No entanto, os autores ressaltam que, embora a SDT esteja baseada



em uma forte argumentação empírica, relativamente poucos estudos têm testado a teoria dentro de ambientes organizacionais.

ÁREA	AUTOR	TÍTULO	PERIÓDICO
ADMINIS TRAÇÃO	Schaufeli; Bakker	Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study	Journal of organizational behavior, 25 (3): 293-315, 2004
	Bandura; Locke	Negative self-efficacy and goal effects revisited	Journal of applied psychology, 88 (1): 87-99, 2003
	Lakhani; von Hippel	How open source software works: "free" user-to-user assistance	Research policy, 32 (6): 923-943, 2003
	Gagne; Deci,	Self-determination theory and work motivation	Journal of organizational behavior, 26 (4): 331-362, 2005
	Tett; Burnett	A personality trait-based interactionist model of job performance	Journal of applied psychology, 88 (3): 500-517, 2003
PSICO LOGIA	Schaufeli; Bakker	Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study	Journal of organizational behavior, 25 (3): 293-315, 2004
	Bandura; Locke	Negative self-efficacy and goal effects revisited	Journal of applied psychology, 88 (1): 87-99, 2003
	Kelley; Baldo; Pratt; et al.	Corticostratial-hypothalamic circuitry and food motivation: Integration of energy, action and reward	Physiology & behavior, 86 (5): 773-795, 2005
	Gagne; Deci	Self-determination theory and work motivation	Journal of organizational behavior, 26 (4): 331-362, 2005
	Dahl	Adolescent brain development: A period of vulnerabilities and opportunities - Keynote address	Annals of the new york academy of sciences, 1021: 1-22, 2004
ENFER MAGEM	Tzeng	The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan	International journal of nursing studies, 39 (8): 867-878, 2002
	Wilbur; Miller; Chandler; et al.	Determinants of physical activity and adherence to a 24-week home-based walking program in African American and Caucasian women	Research in nursing & health, 26 (3): 213-224, 2003
	Amir; Neary; Luke	Cancer survivors' views of work 3 years post diagnosis: A UK perspective <sup>6</sup>	European journal of oncology nursing, 12 (3): 190-197, 2008
	Gozum; Aydin	Validation evidence for Turkish adaptation of champion's health belief model scales	Cancer nursing, 27 (6): 491-498, 2004
	Hertting; Nilsson; Theorell; et al.	Downsizing and reorganization: demands, challenges and ambiguity for registered nurses	Journal of advanced nursing, 45 (2): 145-154, 2004

Figura 06 - Artigos mais citados sobre motivação e trabalho, no exterior

Assim, Gagné e Deci (2005) propõem um modelo onde o ambiente social e as diferenças individuais afetam a motivação autônoma e essa, por sua vez, influi no desempenho, no bem estar, no comprometimento organizacional e na satisfação profissional.

O artigo de Gagné e Deci (2005) pode indicar um caminho por onde as pesquisas em motivação no trabalho a nível internacional tendem a seguir, já que é o quarto artigo mais citado tanto nas áreas de administração e psicologia nos últimos dez anos.

### 2.3.2 O estudo da motivação no Brasil

A segunda etapa do levantamento do estado da arte de estudos sobre motivação no trabalho, a pesquisa nacional, utilizou procedimentos diferentes para a coleta de dados, visto que poucos periódicos nacionais estão na plataforma *Web of Science*.

Assim, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com os seguintes procedimentos: coleta de indicadores primários nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD); pesquisa na SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Eletrônica em Linha), utilizando-se como filtro apenas os estudos publicados nas coleções de periódicos do Brasil. Segundo Gil (2007, p.44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A escolha desse universo foi intencional, e se justificou pelos seguintes motivos: a ANPAD engloba hoje os maiores eventos da comunidade científica e acadêmica de administração no Brasil, e ainda por possuir o evento brasileiro mais qualificado (ENANPAD, evento científico internacional A) pelo Sistema QUALIS (Capes); a SciELO é uma base de dados com a publicação eletrônica cooperativa de periódicos científicos, na Internet, na qual estão presentes as revistas científicas mais renomadas do Brasil e, conseqüentemente, com melhores classificações no Sistema QUALIS (Capes).

Os resultados serão apresentados seguindo a ordem desenvolvida na pesquisa, ou seja, primeiro serão apresentados os procedimentos e resultados do levantamento realizado nos anais dos eventos ANPAD e, posteriormente, os da pesquisa na base SciELO.

A coleta de dados dos artigos na ANPAD utilizou os seguintes procedimentos: uma análise geral em busca em todos os eventos da ANPAD, sem especificação de período, identificando todos os artigos relacionados à temática da motivação; os artigos encontrados foram agrupados por ano e evento; foi realizada a leitura completa de cada artigo, a fim de buscar maior segurança quanto à classificação proposta e quanto à seleção das informações; os artigos foram classificados por temática; foram selecionados apenas os artigos que se enquadraram na temática Gestão de Pessoas e deles foram extraídas as informações de autores, objetivos e principais resultados.

Foram encontrados 34 artigos com a temática motivação, em pesquisa concluída em 01/01/13. A primeira publicação foi no ano de 1999 e no ano 2000 não houve publicações. No ano 2001 foi encontrada 1 publicação e no ano 2002 foram 2 publicações. Nos anos 2003, 2004, 2005 não houve publicações e no ano 2006 foram 4 e em 2007 foram 3 publicações. Em 2008 foram 7 publicações, em 2009 foram 4, o ano 2010 teve 6 publicações. Nos anos 2011 e 2012 foram 3 publicações em cada ano. Os dados podem ser visualizados na Figura 7.

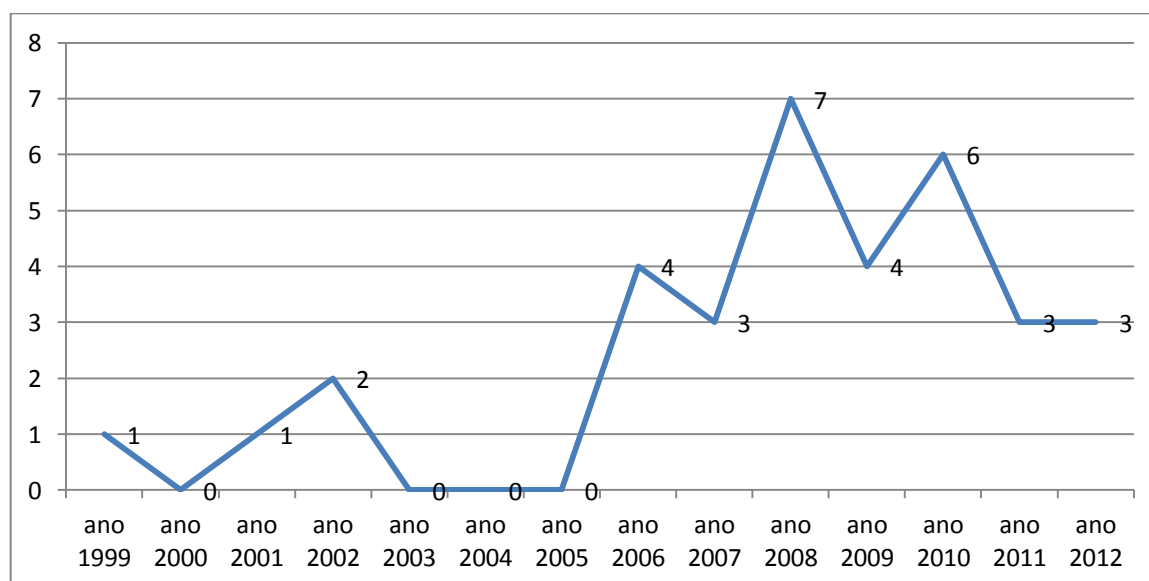


Figura 07 - Número de publicações, por ano, nos eventos da ANPAD

O estudo da temática da motivação nos Anais dos eventos da ANPAD apresenta, portanto, um leve crescimento, em uma análise geral, até o ano de 2010. As publicações sobre o tema nos eventos tiveram seu pico nos anos de 2008 e 2010, com 7 e 6 publicações

respectivamente. Nos anos de 2011 e 2012, as publicações voltam a cair para 3. Em 14 anos (1999 a 2012), o total de 34 publicações pode ser considerado modesto, pela importância do tema, principalmente quando comparado aos números das publicações internacionais e quando comparado com outros temas do comportamento organizacional. Enquanto o tema motivação possui 34 publicações, o tema satisfação possui 139 publicações, desempenho possui 551 e comprometimento possui 143 publicações nos Anais dos eventos da ANPAD. O número de publicações sobre motivação encontra-se, portanto, bastante tímida.

Desses 34 artigos, 25 são do EnANPAD (Encontro da ANPAD). O EnEO (Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais), EMA (Encontro da Divisão de Marketing), EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) possuem 2 publicações cada e 3Es (Encontro de Estudos em Estratégia), EnAPG (Encontro de Administração Pública e Governança), EnEPQ (Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade) possuem 1 publicação cada e os demais, Simpósio e EnADI (Encontro de Administração da Informação) não possuem publicações sobre o tema. Os dados podem ser visualizados na Figura 8.

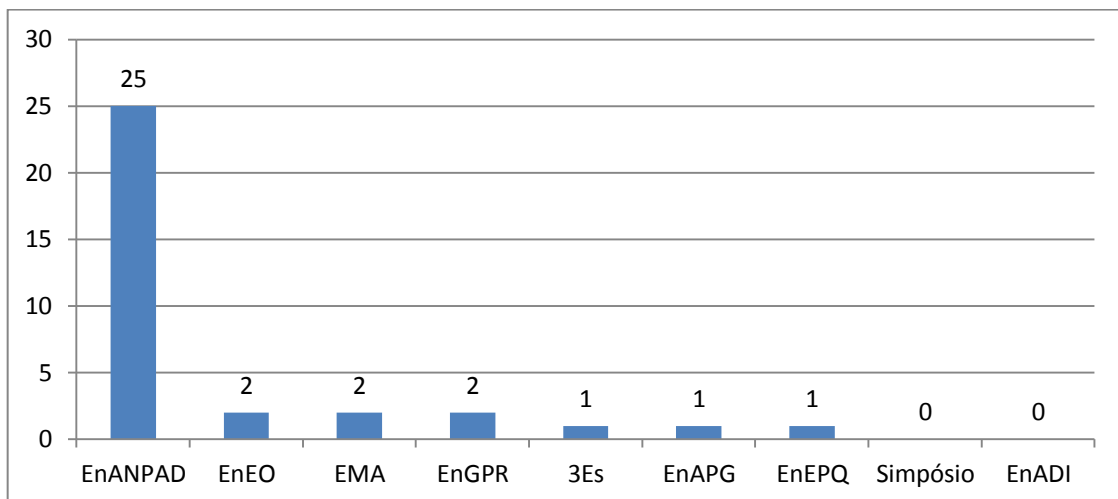


Figura 08 - Publicações sobre motivação nos eventos ANPAD

A motivação é um tema que, mesmo dentro da administração, pode ter vários direcionamentos. Nem sempre o objetivo das pesquisas sobre o tema é a investigação da motivação para o trabalho. Em uma análise qualitativa, os artigos publicados nos eventos da

ANPAD foram classificados em temáticas como Educação, Voluntariado, Marketing, Estratégia, Comportamento, Empreendedorismo e Gestão de Pessoas. A temática Gestão de Pessoas é a que aparece com maior número de publicações, com um total de 10, seguida da Educação com 7 publicações. A temática Voluntariado aparece com 5 publicações sobre o tema motivação seguida das temáticas Marketing e Estratégia com 4 publicações cada. Três publicações enquadram-se na temática Comportamento e 1 na temática Empreendedorismo. Os dados podem ser visualizados na Figura 9.

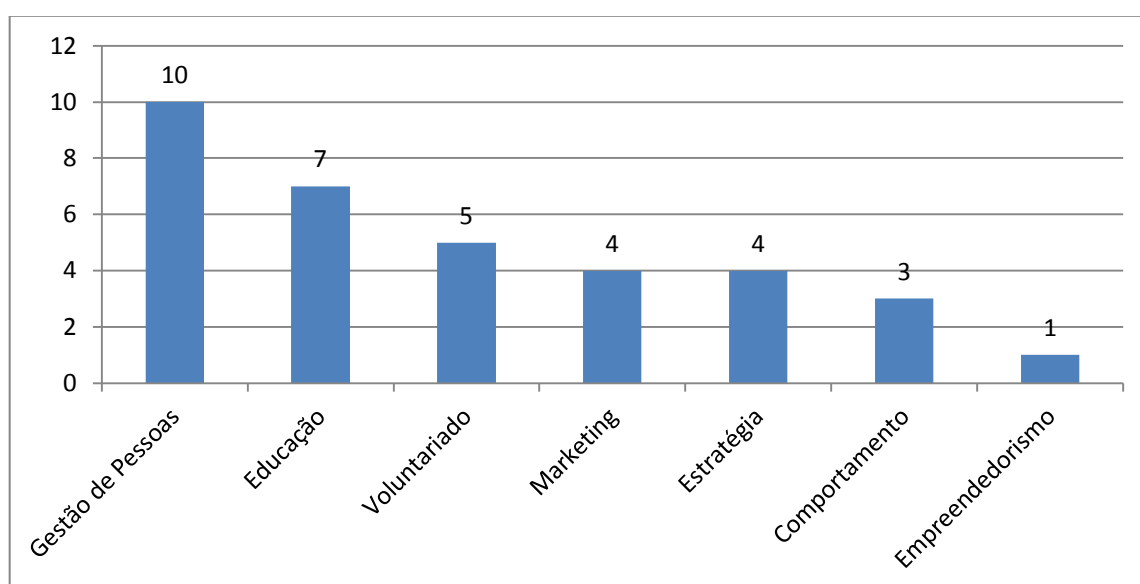


Figura 09 - Quantidade de artigos publicados nas áreas temáticas dos eventos ANPAD

Para a análise da autoria dos trabalhos publicados, foram considerados apenas os artigos de motivação na temática Gestão de Pessoas, objeto de interesse deste estudo. Listaram-se os autores dos artigos buscando identificar os que mais publicaram. São eles, com um total de duas publicações cada: RÉGIS; H. P. e REIS NETO; M. T. Os demais possuem 1 publicação cada, são eles: BRITO, V. J. M. T., RODRIGUES, W. A., CALADO, S. M. R., GODOI, C. K., FERREIRA, A., FUERTH, L. R., ESTEVES, R. C. P. M., MARTINS, J. B., EMMENDOERFER, M. L., PINTO, S. C. M., NARS, F. C. F., FERREIRA, M. A. A., FISCHER, A. L., conforme pode ser constatado na Figura 10.

A análise qualitativa das publicações sobre motivação – temática Gestão de Pessoas – nos anais dos eventos da ANPAD identificou como primeiro artigo, publicado por Regis e

Calado (2001), A Motivação para Participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: um Exame com Base na Teoria da Expectância que tinha por objetivo analisar o quadro motivacional dos docentes do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) para o envolvimento no programa de melhoria da qualidade. Os resultados das forças dos docentes foram realmente baixos devido a escores de expectância abaixo do esperado, não devido a escores baixos de instrumentalidade.

O segundo artigo, publicado por Godoi (2002), Retomando o Tema da Motivação nas Organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo faz uma análise interessante procurando alertar sobre o que a autora chamou de “enganos” em torno da temática da motivação no cenário das organizações. A autora considera importante a compreensão crítica para abrir os caminhos para a compreensão do fenômeno motivacional a partir de duas categorias: afeto e cognição, desenvolvidas pela teoria psicanalítica e pelo cognitivismo.

<b>Autores</b>	<b>Publicações</b>
RÉGIS; H. P.	2
REIS NETO; M. T.	2
BRITO; V. J. M. T.	1
RODRIGUES; W. A.	1
CALADO; S. M. R.	1
GODOI; C. K.	1
FERREIRA; A.	1
FUERTH; L. R.	1
ESTEVES; R. C. P. M.	1
MARTINS; J. B.	1
EMMENDOERFER; M. L.	1
PINTO; S. C. M.	1
NARS; F. C. F.	1
FERREIRA; M. A. A.	1
FISCHER; A. L.	1

Figura 10: Publicações sobre motivação na ANPAD, por autor

O ano de 2006 traz dois artigos: Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes dos autores Ferreira, Fuerth, Esteves (2006) que objetivou verificar o grau de concordância de lideranças em relação a seis principais escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas.

O estudo concluiu que as lideranças pesquisadas consideraram a teoria ERG de Clayton Alderfer como a mais adequada para se definir motivação.

O outro artigo, de Neto (2006), A Remuneração Variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho traz como objetivo analisar como o Plano de Remuneração Variável (PRV) adotado por uma empresa afeta a motivação e o desempenho no trabalho. Objetivou, também, conhecer como a motivação, se influenciada pelo PRV, afeta o desempenho dos empregados no trabalho. Os pesquisadores concluíram que empregados que avaliam positivamente o PRV são os significativamente mais motivados; os empregados significativamente mais motivados são os que apresentam um melhor desempenho; na opinião dos empregados, o PRV conduz a um melhor desempenho independentemente da motivação, quando comparado com o uso remuneração fixa; não existe diferença significativa na avaliação do PRV, na motivação e no desempenho segundo as características pessoais dos empregados.

Martins e Emmendoerfer (2008) publicaram o artigo O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da administração pública? Um estudo à luz das publicações nos Enanpad's no período de 1997-2006 com o objetivo de verificar o modo que os estudos sobre "motivação na esfera da administração pública" estão sendo tratados nos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD's. Concluíram que há dificuldade de se desenhar as "linhas" teóricas de abordagem da motivação em estudos organizacionais públicos, sintoma da "diversidade" e "novidade" da discussão sobre a motivação na esfera pública, principalmente, no contexto da gestão de pessoas e relações de trabalho.

O artigo Associação entre Gestão da Estratégia e Motivação: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF de Brito e Régis (2009) teve por objetivo analisar a associação entre a gestão da estratégia e a motivação das pessoas para participarem da estratégia, com base na teoria de Victor Vroom, tomando como referência o modelo da Valência x Instrumentalidade x Expectância. O estudo evidenciou que existem associações significativas entre a 'força motivacional resultante' dos pesquisados para participarem do processo de gestão da estratégia e os graus de 'importância total' e de 'conhecimento total' atribuídos pelos pesquisados ao processo de gestão da estratégia.

Com o objetivo de discutir a validade das ideias que aceitam e que rejeitam a existência de fontes extrínsecas para a motivação humana, Pinto (2010) publica A negação da motivação extrínseca: mito ou realidade? Segundo o autor, existe um representativo grupo de autores que afirma que a motivação humana é acionada por fontes de origem intrínseca, ou

seja, por fontes endógenas, que são inerentes ao próprio homem. Mas que pode também essa motivação ser acionada através de fontes de origem extrínseca, as fontes exógenas, que estão presentes no meio ambiente, em suas mais variadas formas e que influenciam sim, em última instância, o comportamento do ser humano.

Nars, Ferreira e Fischer (2010) publicaram o artigo A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial visando identificar diferenças significativas nos níveis de ‘Satisfação e Motivação’ entre funcionários das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, eleitas pelo Guia Você S/A-Exame, no Período de 2007 e 2009. Verificou-se uma queda dos níveis de ‘Satisfação e Motivação’ em 2009 e o esforço das empresas em realizarem uma gestão voltada para a superação da crise.

O artigo A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro, de Rodrigues e Neto (2011) teve como objetivo investigar a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho. Os resultados obtidos confirmam, para o caso da amostra pesquisada, a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho.

Procópio (2011) publica o artigo Motivação e organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra? Com o objetivo de revelar como uma discussão mais ampla sobre a motivação – discussão esta que desafia o modelo hegemônico de base behaviorista existente no campo dos Estudos Organizacionais – pode levar a uma compreensão mais completa sobre a organização e vice-versa. O autor conclui que a teoria da motivação extrínseca está muito mais próxima da concepção instrumental de organização, enquanto a teoria da motivação intrínseca está muito mais próxima da concepção espontânea.

Os objetivos de cada estudo e seus principais resultados podem ser visualizados na Figura 11.

AUTOR	ARTIGO	OBJETIVO	RESULTADOS
Brito; Régis (2009)	Associação entre Gestão da Estratégia e Motivação: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF	Analisa a associação entre a Gestão da Estratégia, tendo por base as contribuições de diversos autores para as várias fases do modelo PDCA e a Motivação das pessoas para participarem da estratégia, com base na teoria de Victor Vroom, tomando como referência o modelo da Valência x Instrumentalidade x Expectância	O estudo evidencia que existem associações significativas entre a ‘força motivacional resultante’ dos pesquisados para participarem do processo de gestão da estratégia e os graus de ‘importância total’ e de ‘conhecimento total’ atribuídos pelos pesquisados ao processo de gestão da estratégia.
Rodrigues; Neto (2011)	A Influência das Metas e Recompensas na	Investigar a influência das metas e recompensas na motivação para o	Os resultados obtidos confirmam, para o caso da



	Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro	trabalho	amostra pesquisada no setor público mineiro, a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho.
Regis; Calado (2001)	A Motivação para Participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: um Exame com Base na Teoria da Expectância	Analisar o quadro motivacional dos docentes do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) para o envolvimento no programa de melhoria da qualidade	Os resultados das forças dos docentes foram realmente baixos, entretanto, isto ocorreu devido a escores de expectância abaixo do esperado, não devido a escores baixos de instrumentalidade.
Godoi (2002)	Retomando o Tema da Motivação nas Organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo	Alertar sobre os enganos em torno da temática da motivação no cenário das organizações.	A compreensão crítica abre os caminhos para a compreensão do fenômeno motivacional a partir de duas categorias: afeto e cognição, desenvolvidas pela teoria psicanalítica e pelo cognitivismo.
Ferreira; Fuerth; Esteves (2006)	Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes	Verificar o grau de concordância das lideranças em relação a seis principais escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas	A classificação final considerou a teoria ERG de Clayton Alderfer como a mais adequada para se definir motivação
Neto (2006)	A Remuneração Variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho.	Analisar como o Plano de Remuneração Variável (PRV) adotado por uma empresa afeta a motivação e o desempenho no trabalho. Objetivou-se também conhecer como a motivação, se influenciada pelo PRV, afeta o desempenho dos empregados no trabalho	Os empregados que avaliam positivamente o PRV são os significativamente mais motivados; os empregados significativamente mais motivados são os que apresentam um melhor desempenho; na opinião dos empregados, o PRV conduz a um melhor desempenho independentemente da motivação, quando comparado com o uso remuneração fixa; não existe diferença significativa na avaliação do PRV, na motivação e no desempenho segundo as características pessoais dos empregados
Martins; Emmendoefer (2008)	O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da administração pública? Um estudo à luz das publicações nos Enanpad's no período de 1997-2006	Verificar o modo que os estudos sobre "motivação na esfera da administração pública" estão sendo tratados nos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD's.	Há dificuldade de se desenhar as "linhas" teóricas de abordagem da motivação em estudos organizacionais públicos, sintoma da "diversidade" e "novidade" da discussão sobre a motivação na esfera pública, principalmente, no contexto da gestão de pessoas e relações de trabalho.
Pinto (2010)	A negação da motivação extrínseca: mito ou realidade?	Discutir a validade das ideias que aceitam e que rejeitam a existência de fontes extrínsecas para a motivação humana	Existe um representativo grupo de autores que afirma que a motivação humana é acionada por fontes de origem intrínseca, ou seja, por fontes endógenas, que são inerentes ao próprio homem. Mas que pode também

			essa motivação, ser acionada através de fontes de origem extrínseca, as fontes exógenas, que estão presentes no meio ambiente, em suas mais variadas formas e que influenciam sim, em última instância, o comportamento do ser humano.
Nars; Ferreira; Fischer (2010)	A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial	Identificar diferenças significativas nos níveis de 'Satisfação e Motivação' entre funcionários das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, eleitas pelo Guia Você S/A-Exame, no Período de 2007 e 2009	Verificou-se uma queda dos níveis de 'Satisfação e Motivação' em 2009 e o esforço das empresas em realizarem uma gestão voltada para a superação da crise
Procópio (2011)	Motivação e organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra?	Revelar como uma discussão mais ampla sobre a motivação – discussão esta que desafia o modelo hegemônico de base behaviorista existente no campo dos Estudos Organizacionais – pode levar a uma compreensão mais completa sobre a organização e vice-versa	A teoria da motivação extrínseca está muito mais próxima da concepção instrumental de organização, enquanto a teoria da motivação intrínseca está muito mais próxima da concepção espontânea

Figura 11 - Artigos ANPAD sobre motivação na temática Gestão de Pessoas

Como última fase desse levantamento, procurou-se investigar os autores mais citados nas referências bibliográficas dos 10 artigos selecionados dos eventos da ANPAD na temática Gestão de Pessoas. Para tanto, relacionou-se todos e contou-se o número de vezes que os mesmos foram citados. Foram encontrados 134 autores citados. Os mais citados foram LAWLER III, E. E e LOCKE, E. A com 7 citações cada; LATHAM, G. P foi citado 5 vezes e MASLOW, A. H foi citado 4 vezes; ALLEN, R. E, DECI, E. L, HERZBERG, F, MITCHELL, T. R, PEIRÓ, J. M, PFEFFER, J, VAN NORMAN, K. L, VROOM, V. H foram citados 3 vezes. Completam a lista dos mais citados, com duas citações cada, os seguintes autores: ALDERFER, C. P, BOGGIANO, A. K, BRIEF, A. P, BROWN, R.G, CREWSON, P. E, DYER, L, GEORGE, J. M, GILES, W.F. Os demais apresentaram uma citação apenas. Essas informações podem ser visualizadas na Figura 12.

Pode-se perceber que há uma variedade grande de autores, onde poucos que se destacam (LAWLER III e LOCKE) em número de citações. Claro que o pequeno número de publicações sobre o tema contribui para o baixo número de citações por autor. As publicações de Locke e Lawler III citadas nos artigos são apresentadas na Figura 13.

AUTOR	CITAÇÕES	AUTOR	CITAÇÕES
LAWLER III, E. E	7	GROLNICK, W. S	2
LOCKE, E. A	7	HACKMAN, J. R	2
LATHAM, G. P	5	HONTANGAS, P. M	2
MASLOW, A. H	4	JURKIEWICZ, C. L	2
ALLEN, R. E	3	LUCERO, M. A	2
DECI, E. L	3	LUTHANS, F	2
HERZBERG, F	3	MASSEY Jr., T.K	2
MITCHELL, T. R	3	NADLER, D. A	2
PEIRÓ, J. M	3	PARKER, D. F	2
PFEFFER, J	3	PIAGET, J	2
VAN NORMAN, K. L	3	PITTMAN, T.S	2
VROOM, V. H	3	PORTER, L. W	2
ALDERFER, C. P	2	REEVE, J	2
BOGGIANO, A. K	2	RYAN, R. M	2
BRIEF, A. P	2	SALANOVA, M.	2
BROWN, R.G	2	SZILAGYI Jr., A	2
CREWSON, P. E	2	VALLERAND, R. J	2
DYER, L	2	WALLACE Jr., M	2
GEORGE, J. M	2	WRIGHT, B. E	2
GILES, W.F	2		

Figura 12: Autores mais citados nos artigos dos eventos da ANPAD

AUTOR	TÍTULO DAS PUBLICAÇÕES
LOCKE, E; LATHAM, G.	Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey
LOCKE, E; LATHAM, G; EREZ, M.	The Determinants of Goal Commitment Academy of Management
LOCKE, E.	Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels
LOCKE, E.	Toward a theory of task motivation and incentives
LOCKE, E; LATHAM, G.	Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel
LAWLER III, E. E.	Drives, needs, and outcomes
LAWLER III, E. E.	Pay can be a change agent
LAWLER III, E. E.	Rewarding excellence: paying strategies for the new economy

Figura 13 - Publicações de LAWLER III e LOCKE, citadas nos artigos ANPAD

O que mais chama a atenção no levantamento realizado nos anais dos eventos ANPAD é a existência de tão poucos artigos. Na análise qualitativa de Martins e Emmendoerfer (2008), os autores concluem que, para os artigos sobre a motivação na esfera da administração pública, "há dificuldade de se desenhar as "linhas" teóricas de abordagem da motivação". Essa análise pode ser transferida para os artigos que tratam da motivação para o trabalho não só nas organizações públicas. Possivelmente, trata-se de um sintoma da falta de clareza, para começar, sobre o que é motivação.

A coleta de dados na Base SciELO foi estruturada em quatro momentos. O primeiro momento consistiu na busca dos artigos com o tema motivação sem especificação de período. Após identificação dos artigos, estes foram analisados por ano e área. No segundo momento, direcionou-se a atenção para os artigos de motivação nas áreas de administração, psicologia e enfermagem, realizando uma análise comparativa da evolução das publicações nas três áreas.

Considerando que, de todos os artigos encontrados, os que nos interessam são os que tratam da motivação para o trabalho, em um terceiro momento, combinou-se os termos motivação e trabalho e realizou-se uma análise desses artigos por período e área. E, posteriormente, focou-se nos artigos que combinam os termos motivação e trabalho nas áreas de administração, psicologia e enfermagem. Finalizam a lista, os artigos extraídos de pesquisa que combinou também os termos motivação e satisfação, motivação e comprometimento, motivação e desempenho nas áreas de administração, psicologia e enfermagem. Destaca-se que esses últimos resultados desta fase são apresentados no item 2.5, para embasar a justificativa teórica das hipóteses de pesquisa.

A quarta etapa consistiu na leitura completa de cada artigo, a fim de buscar maior segurança quanto à classificação proposta e quanto à seleção das informações. Os artigos foram classificados por temática, selecionados os classificados na temática Gestão de Pessoas e, desses, foram extraídas as seguintes informações: autores, objetivos e principais resultados.

No primeiro momento, então, foram encontrados 453 artigos com a temática motivação, em pesquisa concluída em 28/12/12. O primeiro artigo é de 1972. A evolução é bastante lenta, chegando a 2 artigos em 1983, 5 artigos em 1997, 7 artigos em 1999 e 10 artigos em 2001. A partir daí, começa a evoluir um pouco mais rápido, chegando a 24 artigos em 2003, 31 artigos em 2005, 42 artigos em 2007, 61 artigos em 2010 alcançando seu pico com 82 artigos em 2011. O ano de 2012 acaba com 45 artigos publicados sobre o tema, conforme pode ser visualizado na Figura 14.

O estudo da motivação na base de dados SciELO vem, portanto, apresentando um discreto crescimento. Psicologia é a área que mais pesquisa sobre o tema motivação, seguida das áreas de Saúde pública e Pesquisa Operacional. Enfermagem vem em quarto lugar, bem na frente da administração. As demais áreas que publicam sobre motivação são as seguintes, nessa ordem: psicologia educacional, psiquiatria, ciência dos esportes, ciências da saúde e sociologia. Os dados podem ser visualizados na Figura 15.

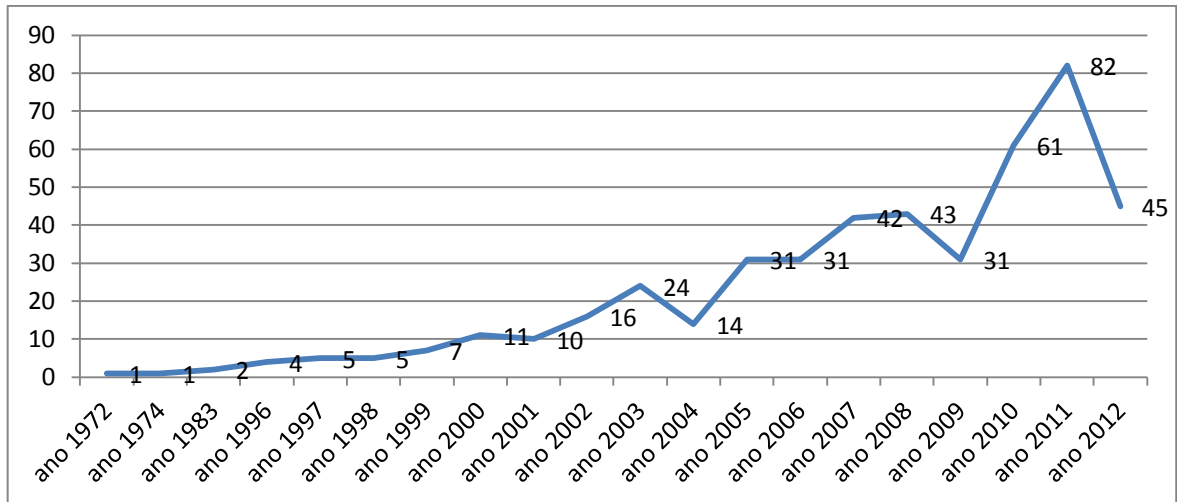


Figura 14 - Número de publicações por ano, na base de dados SciELO

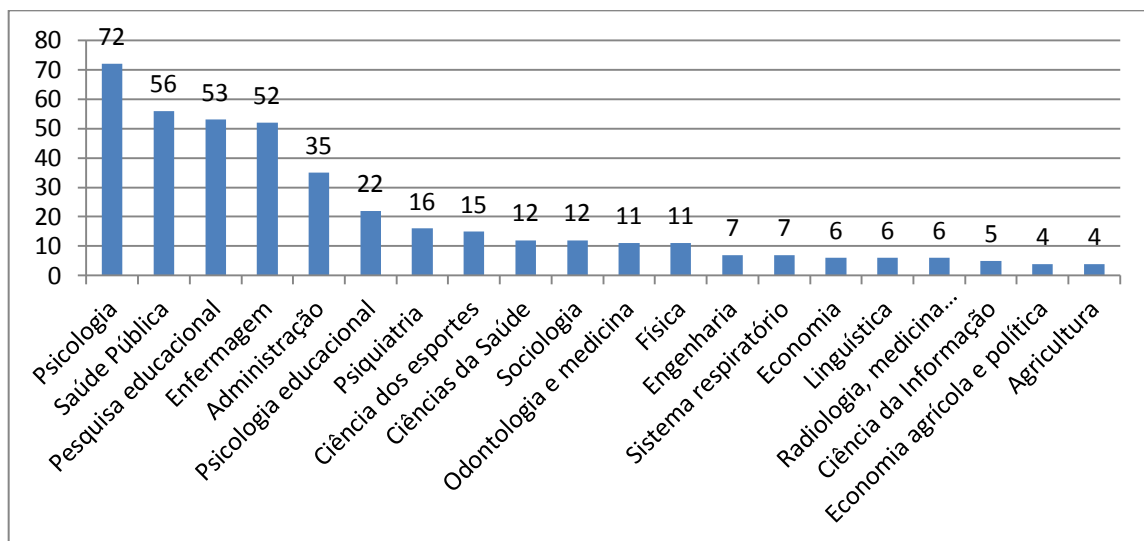


Figura 15 - Principais áreas que publicaram sobre motivação

Na segunda fase, direcionou-se o estudo da motivação para as áreas de administração, psicologia e enfermagem. Entre essas três áreas, a primeira a publicar sobre o tema foi a enfermagem no ano de 1997, foi o único artigo publicado sobre o tema nesse ano nas três áreas; o ano de maior diferença entre as três áreas foi em 2008, com 1 artigo apenas na administração, 10 na psicologia e 6 na enfermagem; no ano 2010 foram 3 artigos na administração, 9 artigos na psicologia e 12 na enfermagem; no ano 2011 foram 7 artigos na

administração, 14 na psicologia e 11 na enfermagem. O ano de 2012 acabou com 4 artigos sobre motivação na área da administração, 8 na área da psicologia e 3 na área da enfermagem. Os dados podem ser verificados na Figura 16.

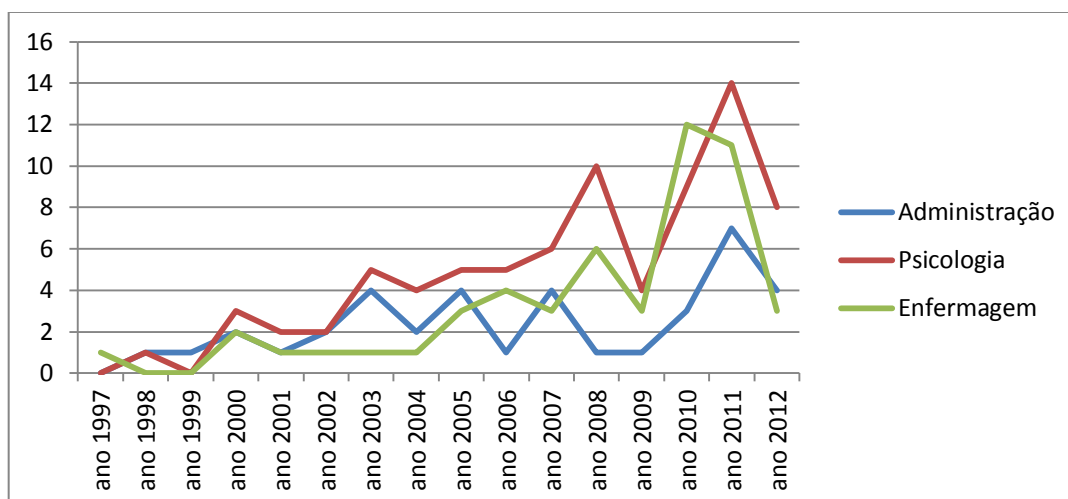


Figura 16 - Evolução das publicações sobre motivação, nas três áreas

O fato que cabe destaque aqui é que a enfermagem, a partir de 2008, publica mais que a administração sobre o tema da motivação chegando a publicar mais que a psicologia e a administração no ano de 2010. Trata-se de um evidente reconhecimento da área de enfermagem à importância do tema da motivação.

Para uma melhor compreensão de como a motivação no trabalho vem sendo tratada nas pesquisas científicas nacionais, foi necessário acrescentar um novo filtro às pesquisas. A questão é que muitos dos artigos encontrados sobre motivação, mesmo dentro das áreas de administração, psicologia e enfermagem, tratam da motivação para fins educacionais, de esportes, marketing, comportamento, etc., ou seja, fogem do foco do presente estudo que é a motivação no trabalho.

Assim, realizou-se, na terceira etapa, um novo procedimento de busca, combinando os termos motivação e trabalho. Conforme aponta a Figura 17, foram encontrados 135 artigos. Os dois primeiros foram publicados no ano de 1997, número que se manteve nos anos de 1998 e 1999 chegando a 3 publicações no ano 2000. No ano 2001 foram 8 publicações, em 2003 foram 9, em 2004 foram 8, 2005 foram 10 e em 2006 foram 8 publicações. No ano 2007

foram 11 publicações, no ano 2008 foram 10 e no ano de 2009 foram 7 publicações chegando a 19 em 2010 e 23 em 2011. O ano de 2012 terminou com 13 publicações sobre o tema motivação e trabalho.

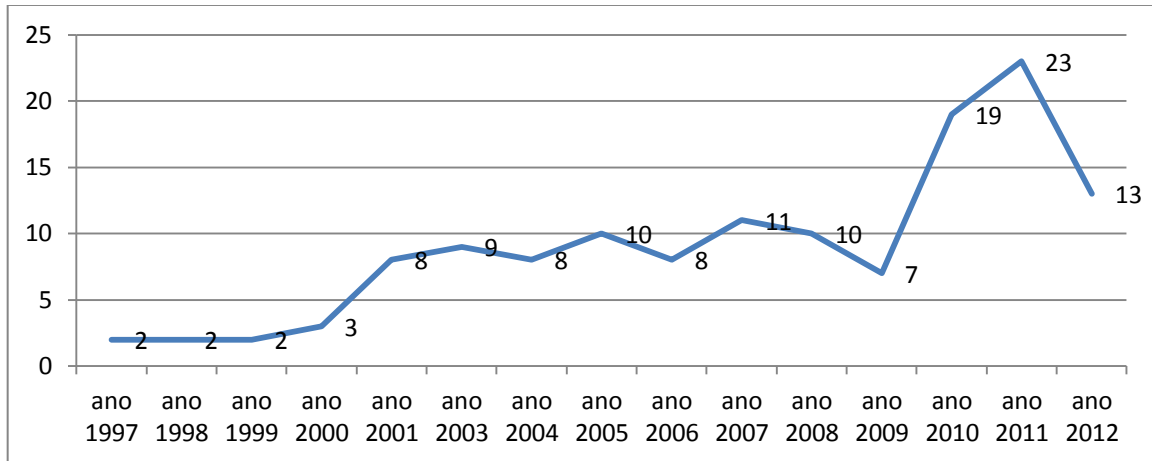


Figura 17 - Evolução dos estudos de motivação e trabalho

Pode-se observar que as publicações sobre motivação e trabalho mantiveram uma constante entre os anos de 1997 e 2000; apresentaram um crescimento de 2000 para 2001 e voltaram a estacionar até 2009 voltando a crescer em 2010 e 2011, onde alcançaram seu pico com 23 publicações. Uma vez que as publicações de todos os temas crescem, devido a um aumento nas publicações de uma forma geral nos últimos anos, o tema motivação e trabalho tem crescido apenas de 2009 para cá. Esse dado vem ao encontro da observação de Godoi (2002), que constatou a paralização dos estudos sobre motivação na década que antecedeu a publicação de seu artigo “Retomando o Tema da Motivação nas Organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo”. Segundo a autora, tal paralização atribuiu-se à complexidade das abordagens que compõem o campo da psicologia do indivíduo e à presença de ideias equivocadas acerca do fenômeno motivacional. A expressão “ideias equivocadas”, mencionada pela autora, ilustra bem a falta de unanimidade sobre as questões pertinentes ao tema da motivação. Mais adiante, conclui a autora, que a temática da motivação pertence a grande parte das ciências humanas: à história, à psicologia, à psicanálise, à gestão de recursos humanos e, no entanto, continua uma terra incógnita.

A área que mais publicou sobre motivação e trabalho foi a Pesquisa educacional com 20 artigos seguida da Enfermagem e Administração empatadas em segundo lugar com 19 artigos cada. A Psicologia fica em terceiro com 15 artigos seguida de: Ciências da saúde (13 artigos), Psicologia educacional (6 artigos), Física (5 artigos), Sociologia (5 artigos), Agricultura e Economia (4 artigos cada). Os dados podem ser visualizados na Figura 18.

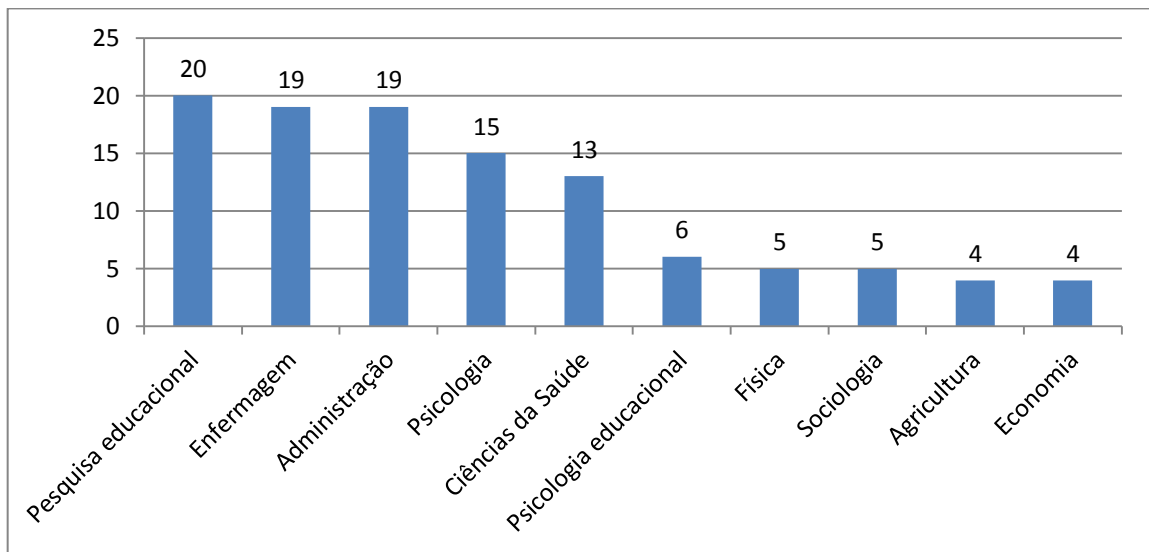


Figura 18 - Áreas que mais publicaram sobre motivação e trabalho

Quando os termos motivação e trabalho são combinados, a psicologia cai para quarto lugar, pois motivação no trabalho é apenas uma das áreas onde a psicologia aplica estudos sobre motivação. A psicologia tem grande interesse na motivação para as áreas educacional, de esportes e outras. Uma questão interessante é que a enfermagem publica tanto quanto a administração. Esse dado vai ao encontro da pesquisa internacional, que constatou que um dos países que mais publica sobre motivação na área de enfermagem é o Brasil.

Buscando um maior refinamento na pesquisa, para que o foco recaísse nas publicações sobre motivação e trabalho, com abordagem para Gestão de Pessoas, foi realizada última etapa do levantamento bibliográfico nacional, na Plataforma SciELO. Os artigos foram selecionados da seguinte forma: combinaram-se os termos motivação e trabalho, das áreas de administração, psicologia e enfermagem na área de Gestão de Pessoas.



Quando combinamos os termos motivação e trabalho na área da Administração e selecionamos os que se enquadram na temática Gestão de Pessoas, o número de artigos cai para 6 publicações, que podem ser visualizadas na Figura 19.

AUTOR	ARTIGO	OBJETIVO	RESULTADOS
Severo e Pedrozo (2008)	A citricultura orgânica na região do vale do caí (RS): racionalidade substantiva ou instrumental?	Verifica se os agricultores orgânicos cooperados da Ecocitrus, ao decidirem pelo cultivo orgânico, estavam mais inclinados a uma motivação substantiva ou instrumental e, por conseguinte, se a cooperativa pode ser considerada hoje uma organização substantiva ou não	Os resultados permitiram caracterizar a Ecocitrus como uma organização substantiva de intensidade elevada
Lopes; Moretti; Alejandro (2011)	Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico	Entender a relação entre a avaliação de justiça em sua constituição tetradimensional (informacional, procedimental, distributiva e interpessoal) e a motivação, a lealdade e a intenção de turnover de equipes de vendas	Evidenciou-se a influência da justiça percebida na ligação psicológica da equipe de vendas com a empresa
Godoi; Freitas; Carvalho (2011)	Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social	Compreender o entrelaçamento dos aspectos afetivos, cognitivos e sociais da motivação no interior do processo de aprendizagem organizacional	Proposição de um quadro-síntese de categorias e fatores que possa ser utilizado em estudos subsequentes sobre o tema
Carvalho; Souza (2007)	Pobres no Ter, Ricos no Ser: Trabalho Voluntário e Motivação na Pastoral da Criança	Descrever os componentes da motivação no trabalho voluntário de líderes comunitários da Pastoral da Criança atuantes em Natal, RN, tomando como referência a Teoria da Expectância de Vroom	A força motivacional foi considerada mediana
Tamayo; Paschoal (2003)	A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador	Propor um modelo para aprimorar programas de motivação no trabalho a partir do perfil motivacional do trabalhador	O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando a atender metas de diversos grupos de trabalhadores
Morin (2001)	Os sentidos do trabalho	Determinar, identificar e comentar as características que o trabalho deveria apresentar a fim de ter um sentido para aqueles que o realizam	Os resultados da pesquisa permitem determinar as características do trabalho que tem um sentido e, em primeiro momento, elas não são sensivelmente diferentes das características apresentadas por Hackman e Oldham ou por Emery e Trist

Figura 19 - Motivação e trabalho na Administração

Na área da Psicologia, quando combinamos os termos motivação e trabalho e selecionamos os que se enquadram na temática Gestão de Pessoas, o número de artigos cai consideravelmente para 1 publicação, que pode ser visualizadas na Figura 20. A psicologia perde para a enfermagem em número de publicações nessa temática.

AUTOR	ARTIGO	OBJETIVO	RESULTADOS
Borges; Alves Filho (2001)	A mensuração da motivação e do significado do trabalho	Apresentar um questionário elaborado para mensurar dois componentes do significado do trabalho – atributos valorativos e descritivos – e da motivação no trabalho – valência, expectativa e instrumentalidade – bem como explorar as inter-relações dos dois fenômenos	O questionário apresentou qualidades psicométricas satisfatórias

Figura 20 - Motivação e trabalho na Psicologia

Quando combinamos os termos motivação e trabalho na área da Enfermagem e selecionamos os que se enquadram na temática Gestão de Pessoas, o número de artigos cai para 3 publicações, que podem ser visualizadas na Figura 21, indicando interesse da área sobre o tema. O que se conclui no levantamento realizado nos anais dos eventos ANPAD pode ser transferido para cá: a existência de tão poucos artigos. A vantagem dessa pesquisa na base de dados SciELO é a possibilidade encontrar artigos de outras áreas, além da administração, o que enriquece a pesquisa.

### 2.3.3. Comparação entre Estudos Nacionais e Internacionais

Como última fase do levantamento do estado da arte, procurou-se investigar se há concordância entre as publicações internacionais e brasileiras sobre a temática da motivação, ou seja, se os principais artigos e os principais autores internacionais são citados nos estudos locais.

AUTOR	ARTIGO	OBJETIVO	RESULTADOS
Pereira; Fávero (2001)	A motivação no trabalho da equipe de enfermagem	Apreender alguns aspectos que intervêm na motivação humana e suas implicações no resultado do trabalho.	O “trabalho em si” foi a categoria mais citada como motivadora e a “organização do trabalho” como maior desmotivadora, sendo que as sugestões mais citadas referem-se ao “relacionamento interpessoal” e a “organização do trabalho”.
Batista; et al (2004)	Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro	Identificar os fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro nas instituições de saúde de Aracaju, com ênfase na remuneração e condições laborais.	Percebeu-se que a remuneração não é o fator principal para a motivação no trabalho, sendo, entretanto, um dos fatores de insatisfação mais citados, antecedido pelas condições de trabalho.
Bezerra; et al (2009)	Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro	Conhecer a percepção dos enfermeiros acerca do que seja uma equipe de enfermagem motivada, identificar as possíveis políticas motivacionais utilizadas pelos mesmos e se elas estão condizentes com as políticas propostas por Frederick Herzberg em sua teoria.	A promoção da motivação, segundo os enfermeiros, passa pela implantação de fatores favoráveis como ambiente de trabalho organizado, bons salários, carga horária de trabalho reduzida e cursos de capacitação.

Figura 21 - Motivação e trabalho na Enfermagem

Para análise da presença dos artigos mais citados internacionalmente nas publicações nacionais, usou-se a Figura 22 com os artigos mais citados nos últimos dez anos na área de administração sobre o tema motivação e trabalho já apresentada anteriormente e verificou-se se os mesmos são citados nas dez publicações dos eventos ANPAD sobre motivação, temática Gestão de Pessoas, também já apresentadas anteriormente. Constatou-se que nenhum desses artigos internacionais são citados nas 10 publicações sobre motivação nos eventos ANPAD, temática Gestão de Pessoas.

Para a investigação da presença dos autores mais citados em pesquisa internacional nos estudos nacionais, pegou-se os autores dos artigos mais citados na temática motivação e trabalho na área de administração dos últimos dez anos pesquisados na *Web of Science* (Figura 22) e verificou-se a presença dos mesmos nos estudos nacionais sobre o tema motivação publicados nos eventos da ANPAD, classificados na temática Gestão de Pessoas (Figura 23).

Área	Autor	Título
ADMINIS- TRAÇÃO	Schaufeli; Bakker	Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study
	Bandura; Locke	Negative self-efficacy and goal effects revisited
	Lakhani; Von Hippel	How open source software works: "free" user-to-user assistance
	Gagne; Deci,	Self-determination theory and work motivation
	Tett; Burnett	A personality trait-based interactionist model of job performance

Figura 22 – Artigos mais relevantes sobre motivação e trabalho, na área administração, dos últimos dez anos

Constata-se que os autores LOCKE e DECI, entre os mais citados internacionalmente, aparecem entre os citados nacionalmente, mas em outros estudos. Assim como a presença desses autores é um achado importante, a ausência dos outros também deve ser destacada. Pode-se constatar que internacionalmente existem novos autores, novas ideias no estudo da motivação que não são citados nos estudos nacionais. As pesquisas sobre o tema no exterior estão avançando com outras teorias, em novas direções, enquanto que no Brasil, isso ainda não se reflete. Principalmente a área da administração está muito “tímida” na busca de coisas novas sobre o tema.

AUTOR	CITAÇÕES	AUTOR	CITAÇÕES
LAWLER III, E. E	7	GROLNICK, W. S	2
LOCKE, E. A	7	HACKMAN, J. R	2
LATHAM, G. P	5	HONTANGAS, P. M	2
MASLOW, A. H	4	JURKIEWICZ, C. L	2
ALLEN, R. E	3	LUCERO, M. A	2
DECI, E. L	3	LUTHANS, F	2
HERZBERG, F	3	MASSEY Jr., T.K	2
MITCHELL, T. R	3	NADLER, D. A	2
PEIRÓ, J. M	3	PARKER, D. F	2
PFEFFER, J	3	PIAGET, J	2
VAN NORMAN, K. L	3	PITTMAN, T.S	2
VROOM, V. H	3	PORTER, L. W	2
ALDERFER, C. P	2	REEVE, J	2
BOGGIANO, A. K	2	RYAN, R. M	2
BRIEF, A. P	2	SALANOVA, M.	2
BROWN, R.G	2	SZILAGYI Jr., A	2
CREWSON, P. E	2	VALLERAND, R. J	2
DYER, L	2	WALLACE Jr., M	2
GEORGE, J. M	2	WRIGHT, B. E	2
GILES, W.F	2		

Figura 23 - Autores mais citados nos artigos dos eventos da ANPAD

Segundo Godoi (2002), a motivação é um constructo que abarca componentes de ordens diversas, de tal forma que nitidamente nenhuma das teorias mais significativas elaboradas até hoje conseguiu explicar e integrar totalmente o fenômeno. O pensamento da autora nos leva a crer que é preciso buscar coisas novas sobre o tema, o que, nos estudos nacionais, parece não existir. Os estudos nacionais deixam transparecer certo “desânimo” na busca de coisas novas, com a repetição sempre dos mesmos conceitos, mesmas teorias, as mesmas críticas... “A psicologia da motivação é incrivelmente complexa e o que foi apurado até o momento, pelo menos com alguma certeza, é deveras muito pouco” (HERZBERG, 1997, p. 108).

Já no cenário mundial, o tema motivação, tanto na área de administração como nas áreas de psicologia e enfermagem, é considerado um importante *hot topic*, e o número de publicações nas três áreas cresceu nos últimos dez anos.

Através dos dados coletados e já apresentados, vimos que o Brasil encontra-se apenas em décimo nono lugar e na área da administração a colocação é ainda pior, encontrando-se em trigésimo sexto lugar com apenas 21 artigos publicados, representando 0,378% do total. Já na área de enfermagem, o Brasil encontra-se em quinto lugar com 32 artigos publicados, representando 5,396% do total.

Após a abordagem do tema principal – Motivação para o trabalho – parte-se para a apresentação do modelo teórico da pesquisa na seção seguinte.

## **2.4 Modelo teórico da pesquisa**

Para esta pesquisa, adaptou-se o modelo teórico de Vandenberg (2009), desenvolvido originalmente para o serviço público. Segundo o autor, altos níveis de motivação no serviço público foram encontrados quando uma pessoa se identifica com a identidade de serviço público, resultando em regulamentação autônoma (DECI; RYAN, 2008) e, conseqüentemente, em um comportamento de serviço público mais intenso e consistente.

O autor propôs um modelo com o agrupamento de quatro constructos para explicar o relacionamento entre a motivação para o serviço público (PSM) e o desempenho, bem como o papel mediador da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional nesse processo (Figura 24).

O modelo foi construído a partir de um estudo empírico que partiu do pressuposto básico de que tanto a satisfação no trabalho (JUDGE et al., 2001) como o comprometimento organizacional (STEERS, 1977) são antecedentes do desempenho e a PSM, por sua vez, tem sido vinculada como antecedente de ambas as variáveis. Assim, o possível efeito mediador de ambos os conceitos na relação PSM/desempenho foi investigado por Vandenabeele (2009) em um grupo de servidores públicos belga e os resultados confirmaram a tese geral, demonstrando um efeito de mediação (em certa medida) da satisfação e o comprometimento organizacional nesse relacionamento.

Para tanto, o autor utilizou-se de escalas desenvolvidas anteriormente e validadas para cada um dos constructos: motivação, comprometimento, satisfação e desempenho. A variável independente principal no estudo foi a motivação, medida com um instrumento em cinco dimensões constituído de 18 itens. Esses itens se referem às dimensões de “políticas”, “interesse público”, “compaixão”, “autosacrifício” e “governança democrática” sendo as dimensões centrais da motivação no serviço público (PERRY, 1996).

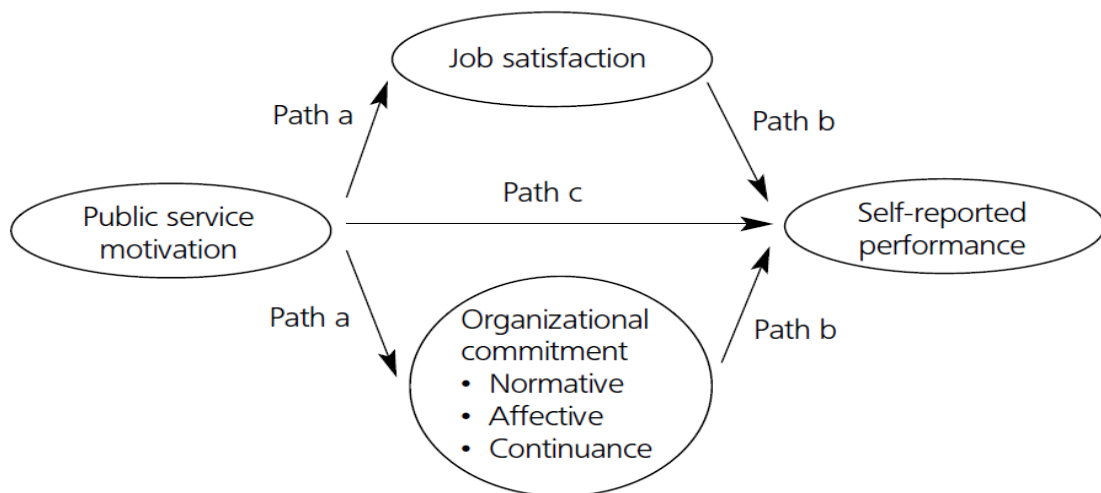


Figura 24 - Modelo teórico da motivação no serviço público, de Vandenabeele (2009)

O comprometimento organizacional foi medido através da versão “esqueleto” do Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ; BENKHOFF, 1997), que consiste de seis itens. Esse é um modelo de comprometimento organizacional de três fatores, nenhuma

pontuação de comprometimento total foi calculada. Ao invés disso, três pontuações médias de comprometimento normativo (dois itens), instrumental (três itens) e afetivo (um item) foram calculadas para avaliar o comprometimento organizacional individual.

Satisfação no trabalho, diferente do comprometimento organizacional, teve somente uma dimensão: medir a satisfação geral de uma pessoa com o atual trabalho. Essa medida específica de satisfação no trabalho usada por Vandenberghe (2009) é procedente de Depré e Hondeghem (1995), que aplicaram essa escala de medida de seis itens em uma amostra de funcionários civis no Ministério Belga de Finanças.

A variável dependente é uma medida de desempenho de autoavaliação, mensurada por uma escala de quatro itens, desenvolvida por Vandenberghe (2009).

Para o presente estudo, mantiveram-se as escalas de satisfação e desempenho usadas por Vandenberghe (2009) e a escala de comprometimento foi substituída pela escala baseada no Modelo de Conceitualização em Três Componentes (MEYER; ALLEN, 1991), pois conforme revisão da literatura, esse modelo tridimensional tem sido o mais investigado, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema a partir da década de noventa.

Para mensuração da motivação, adotou-se a Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) desenvolvida por Gagné et al., (2010) baseada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985). A escala de motivação usada por Vandenberghe (2009) é específica para mensurar motivação no serviço público e a MAWS é mais ampla, uma vez que mede a motivação autônoma e a motivação controlada. Por esse motivo, a escala de motivação foi substituída porque, na revisão da literatura, pareceu ser uma escolha mais interessante.

Com base no modelo mencionado, parte-se, então, para a definição de cada um dos constructos que compõem o mesmo, bem como a apresentação das respectivas escalas que foram usadas na pesquisa.

#### 2.4.1 A *Motivation at Work Scale (MAWS)*

Motivação no trabalho é o foco desse estudo, já definida e apresentada nos itens anteriores do capítulo. Aqui o objetivo é apresentar a escala que foi usada. Trata-se da Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) desenvolvida por Gagné *et al* (2010) baseada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985).

A *Motivation at Work Scale (MAWS)*, Escala de Motivação no Trabalho, foi desenvolvida por Gagné et al., (2010) de acordo com a conceituação multidimensional de motivação postulada na teoria de autodeterminação (SDT/TAD; DECI; RYAN, 1985). A SDT oferece uma conceituação multidimensional de motivação que permite a avaliação do nível de motivação e tipo de motivação. Os autores examinaram a estrutura da MAWS em um grupo de 1644 trabalhadores em duas diferentes línguas: Inglês e Francês. Os resultados obtidos dessas amostras sugeriram que a estrutura de motivação no trabalho através das línguas é organizada consistentemente em quatro tipos diferentes: motivação intrínseca, regulação identificada, regulação introjetada e regulação externa (GAGNÉ et al., 2010).

Gagné et al., (2010) escolheram omitir algumas subescalas da SDT visando criar uma medida rápida e prática. Não foram incluídos itens de desmotivação (falta de qualquer tipo de motivação) para, ao invés disso, focar nos tipos ativos de motivação. Também não incluíram itens de integração, pois tem sido muito difícil distinguir psicometricamente a integração da identificação (GAGNÉ et al., 2010). Portanto, criaram três itens para cada uma das subescalas que seguem: regulamentação externa, introjeção, identificação e motivação intrínseca. Seis dos itens foram tirados da escala de Blais et al., (1993), simplificadas e traduzidas para o Inglês e os demais itens foram criados simultaneamente em Francês e Inglês por Marylène Gagné. Dos oito coeficientes alfa (quatro subescalas em duas línguas), somente dois (subescalas introjetada e extrínseca em inglês) estão abaixo do padrão de 0.80, mas perto do padrão de 0.70. As variáveis serão apresentadas detalhadamente no capítulo da metodologia.

A motivação intrínseca é definida como fazer algo por si só porque é interessante e prazeroso (RYAN, 1995). As regulamentações identificadas referem-se a fazer uma atividade porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua (KOESTNER; LOSIER, 2002). As regulamentações introjetadas referem-se às regulamentações de comportamento através de contingências de autoestima tais como envolvimento por ego e culpa. Pessoas introjetadas se envolvem em um comportamento ou se comprometem com uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima (KOESTNER; LOSIER, 2002). Para finalizar, a regulamentação externa consiste em fazer uma atividade para obter recompensas ou evitar punições (GAGNÉ et al., 2010). Tais dimensões podem ser visualizadas na Figura 25.



<b>DIMENSÕES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
Motivação intrínseca	Realiza-se uma atividade por si só; porque é interessante e prazerosa (Ryan, 1995)	3
Regulamentação identificada	Realiza-se algo porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua (Koestner; Losier, 2002)	3
Regulamentação introjetada	Realiza-se uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima (Koestner; Losier, 2002)	3
Regulamentação externa	Realiza-se uma atividade para obter recompensas ou evitar punições (Gagné et al., 2010)	3

Figura 25 - Dimensões da motivação, conforme (MAWS)

#### 2.4.2 Comprometimento organizacional

Desde a década de 1970, o comprometimento organizacional vem sendo estudado, entretanto sua definição científica ainda vacila em relação à sua unicidade. Isto se deve principalmente a dois fatores: (1) às múltiplas abordagens adotadas pelos pesquisadores, analisado o fenômeno através de perspectivas oriundas de diferentes disciplinas como a Psicologia Social, as Teorias Organizacionais e a Sociologia; (2) à multiplicidade de objetos aos quais o comprometimento pode ser direcionado, como carreira, profissão, grupo, sindicato e organização (PINTO et al., 2012).

Em virtude das distintas abordagens do constructo, surgem diferentes conceitos e diferentes métodos de mensuração (BASTOS, 1993). No Brasil, a pesquisa sobre comprometimento possui bastante profundidade e qualidade, graças aos trabalhos de Bastos e seus associados, a partir de 1994, privilegiando os comprometimentos com a organização, com a carreira e com o sindicato (MEDEIROS et al., 2003).

Bastos (1994, p. 86) identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Mais adiante, ressaltou seu caráter disposicional: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”. Segundo Bastos (1994), comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. Este é o significado que vamos utilizar na pesquisa, o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

Diferentes formas de comprometimento organizacional têm sido identificadas na literatura, como Afetivo, Instrumental e Normativo (MEYER; ALLEN, 1997), Sociológico (HALABY, 1986) e Comportamental (KIESLER; SAKAMURA, 1966).

A corrente que tem dominado a literatura, comumente chamada de afetiva, é representada por Mowday, Porter e Steers (1979), que usaram a definição anteriormente elaborada por Porter e Smith (apud MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) para definir comprometimento: “Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”.

Outra corrente bastante estudada é chamada de instrumental ou *side bet*, derivada dos estudos de Becker (1960, p. 33) que descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. Esse comprometimento diz respeito ao indivíduo que permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

Wiener (1982) enfatiza que o elemento central, na definição do comprometimento, de aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Para Fishbein (apud WIENER, 1982), este comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal, em que sua atitude acerca de uma ação é resultado da avaliação dos efeitos desta ação; o normativo, em que sua percepção acerca de uma ação é resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

O comprometimento sociológico é desenvolvido em decorrência das relações de autoridade estabelecidas entre o empregador e o empregado ou entre o chefe e o subordinado. Decorre, também, da socialização recebida pelo trabalhador, que já traz para a organização um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação (HALABY, 1986). Finalmente, o comprometimento comportamental resulta de uma avaliação que o trabalhador realiza visando manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (KIESLER; SAKAMURA, 1966).

A Figura 26 sintetiza as principais abordagens de comprometimento organizacional, bem como a trajetória de construção dos principais enfoques identificados por Bastos (1993) na literatura científica sobre comprometimento.

Destacam-se na literatura o modelo unidimensional elaborado por Mowday et al., (1979) e o multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Esse último modelo composto pelas dimensões Afetiva, Normativa e Instrumental foi o modelo usado no presente estudo.

Dentre todas as dimensões de comprometimento propostas, o modelo tridimensional, conhecido como Modelo de Conceitualização em Três Componentes - Meyer e Allen (1991) - tem sido o mais investigado e passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema a partir da década de noventa.

As bases afetiva, normativa e instrumental foram consideradas por Meyer e Allen (1991) vínculos de diferentes naturezas, pautadas em identificação de valores, normas de reciprocidade e raciocínio instrumental, respectivamente. Segundo Bastos et al., (1997) as bases que compõem o comprometimento são constituídas pelos motivos que explicam porque os sujeitos optam por não deixar a organização, após uma análise das alternativas que se lhes apresentam.

Allen e Meyer (1990) conceitualizam três componentes na definição do comprometimento organizacional: 1) comprometimento como um apego *affective*, ou afetivo com a organização; 2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e que tratamos como instrumental; 3) e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative* (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993), e que chamamos de normativo. Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

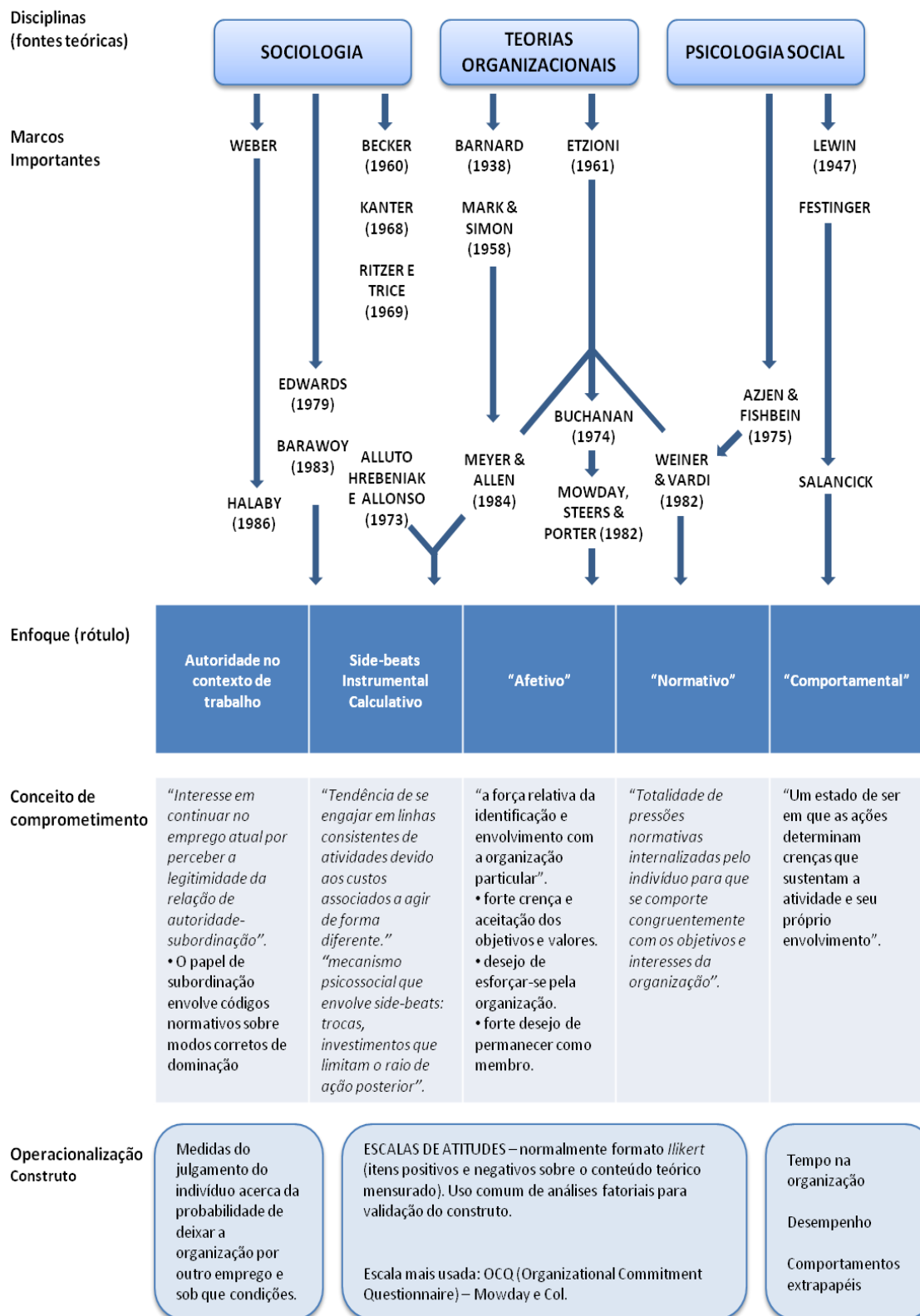


Figura 26 - Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional

Fonte: Bastos (1993, p. 55)

Assim, o modelo proposto por Meyer e Allen (1991) e, após, por Meyer, Allen e Smith (1993) é uma medida contendo 24 itens que posteriormente, foi reduzida para 18 itens visando medir o grau de comprometimento. A versão reduzida é dividida em três subescalas: Comprometimento Afetivo (itens 2, 5, 8, 10, 14 e 17), Comprometimento Instrumental (itens 3, 6, 9, 12, 16 e 18), Comprometimento Normativo (itens 1, 4, 7, 11, 13, 15), como pode ser visualizado na Figura 27.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
Afetivo	Comprometimento como um apego afetivo com a organização (ALLEN E MEYER, 1990).	6
Instrumental	Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização (ALLEN E MEYER, 1990).	6
Normativo	Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização (ALLEN E MEYER, 1990).	6

Figura 27 - Dimensões do comprometimento organizacional

Medeiros e Enders (1998) validaram o instrumento modificado pelos autores Meyer, Allen e Smith (1993), utilizado para se medir o comprometimento em face das três bases conceitualizadas pelo modelo de três componentes de comprometimento organizacional. O instrumento usado neste estudo é o validado por Medeiros e Enders (1998).

#### 2.4.3 Satisfação no trabalho

Embora satisfação no trabalho seja um fenômeno amplamente estudado, ainda não há consenso sobre seus conceitos ou modelos teóricos. As definições mais frequentes referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, atitude ou estado emocional positivos (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Uma das definições de satisfação no trabalho mais citadas é a de Locke (1976), que concebeu tal fenômeno como um estado emocional positivo decorrente de avaliações acerca do próprio trabalho, incluindo-o, dessa forma, no rol das reações afetivas. Mais recentemente, porém, alguns autores tem questionado a natureza puramente afetiva desse conceito e optado por considerar, também, os aspectos cognitivos.

Nesse sentido, Weiss (2002) afirma que a satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, não deve ser confundida com uma resposta afetiva porque as atitudes manifestam-se por meio das avaliações, que se distinguem conceitualmente dos afetos.

Quijano e Navarro (1999) acrescentam alguns outros componentes à discussão como atitude, valores e situação de trabalho. Para eles, a satisfação caracteriza-se como atitude generalizada frente ao trabalho, que inclui sentimentos e respostas afetivas, apreciação de valores, e predisposição a comporta-se de uma determinada maneira, todos eles referindo-se a facetas específicas da situação de trabalho.

Quanto aos determinantes da satisfação, Ferreira e Assmar (2004) observam a existência de um consenso na literatura atual, no sentido de considerar que tal fenômeno sofre influências, tanto no ambiente externo (exógenas) quanto de características disposicionais individuais (endógenas), embora, por longo tempo, tenha prevalecido a crença de que apenas o ambiente externo interferia em tal fenômeno.

A investigação dos fatores ambientais responsáveis pelos sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação ao trabalho, fazendo com que alguns se mostrem mais satisfeitos que outros, bem como dos processos e mecanismos a eles adjacentes, vem sendo orientada por diferentes teorias e modelos, entre os quais se destacam a teoria dos dois fatores, a teoria do valor e o modelo de características do trabalho (FERREIRA; ASSMAR, 2004).

Herzberg, Mausner e Snydemar (1959) argumentam na teoria dos dois fatores, que a existência dos seguintes fatores que determinam a satisfação no trabalho: motivacionais (oportunidades de promoção, desenvolvimento pessoal, reconhecimento pelo desempenho, realização e responsabilidade pessoal) e higiênicos (qualidade de supervisão, salário, segurança). Os primeiros são intrínsecos à natureza do trabalho e levariam à satisfação e os últimos são extrínsecos, tendendo à insatisfação. Tais fatores constituem-se em categorias independentes e, assim, a falta de aspectos intrínsecos não conduz à insatisfação, mas sim a um sentimento neutro. De modo semelhante, a presença dos aspectos extrínsecos não resulta em satisfação, mas sim a um sentimento de neutralidade.

O modelo de características do trabalho, desenvolvido por Hackman e Oldham (1980), aponta para as características que algumas atividades apresentadas no cargo despertam nos indivíduos estados psicológicos positivos, levando-o a um grau maior de satisfação. Quanto mais identificado à função o indivíduo estiver, maior será a sua percepção de satisfação dentro e fora do ambiente institucional. Atividades desafiadoras e enriquecedoras apresentam alto grau de satisfação para empregados que se dispõem a contribuir para o crescimento individual

e grupal. Segundo Maia e Oliveira (2007), o grau de autonomia do indivíduo em relação à tarefa desperta o sentimento de responsabilidade pelos resultados advindos.

A teoria do valor de Locke (1984), também conhecida como teoria da discrepância, define o grau de satisfação do empregado que compara o resultado das atividades desenvolvidas no trabalho e o resultado que ele valoriza e espera, gerando a partir daí um grau maior ou menor de satisfação, dependendo do valor que o indivíduo consegue perceber no seu ambiente de trabalho, ou seja, quanto mais ele perceber o que valoriza (por exemplo, oportunidade de crescimento, salário) mais satisfeito ele será. Caso ele perceba menos do que valoriza, menos satisfeito ficará. Esse fato pode ser detectado em algumas organizações que não apresentam um grau de alcance dos valores dos seus funcionários.

Quanto às influências endógenas ou disposicionais, Judge, Locke e Durham (1997) desenvolveram um modelo teórico para futuras investigações nessa área. Os autores introduziram o conceito de avaliações centrais do *self* para designar o conjunto de premissas fundamentais que as pessoas têm sobre si próprias e sobre o modo pelo qual elas funcionam em seu meio ambiente. As premissas constituem um traço de personalidade geral que irá constituir a base de todas as avaliações realizadas pelo indivíduo, incluindo-se aí a satisfação no trabalho. As influências dessas avaliações centrais na satisfação com o trabalho ocorrem por meio de um processo de generalização emocional em que os sentimentos positivos dos indivíduos a respeito deles próprios estendem-se a seu trabalho.

Siqueira e Gomide Jr. (2004), evidenciam duas linhas teóricas: a primeira considera a satisfação no trabalho como sendo um constructo multidimensional, definido como um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho (trabalho, chefia, colegas, salário, equipe) capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação e insatisfação; e a segunda é uma linha unidimensional que concebe a satisfação como uma atitude geral ante o trabalho como um todo, não sendo, portanto, relevante especificar as reações específicas dos indivíduos.

Para Robbins (2006), as duas abordagens para a medição da satisfação mais utilizadas são: a classificação única global e a soma de pontuação. A primeira significa perguntar ao trabalhador em uma única questão o quão satisfeito ele está com o seu trabalho ou seu emprego em geral entre uma escala de extremamente satisfeito a extremamente insatisfeito. A segunda abordagem é mais sofisticada, pois se leva em consideração à identificação de diversos elementos chave, tornando a variável satisfação num constructo de indicadores mais elaborados tratados estatisticamente e agrupados posteriormente num único índice ou inter-relacionados com tratamentos individuais.

O modelo de satisfação no trabalho adotado neste estudo tem somente uma dimensão: medir a satisfação geral de uma pessoa com o atual trabalho. Essa medida específica de satisfação no trabalho é procedente de Depré e Hondeghem (1995), que têm aplicado essa escala de medida de seis itens, conforme está detalhado no capítulo seguinte que trata do método de pesquisa.

#### 2.4.4 Desempenho

Um dos maiores desafios no gerenciamento de pessoas nas organizações refere-se à gestão do desempenho humano no trabalho. A gestão de desempenho pressupõe participação ativa de todos os colaboradores no planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão dos comportamentos e/ou resultados manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições. A avaliação de desempenho fornece importantes insumos para o desenvolvimento de ações de aprendizagem contínua dos indivíduos, especialmente em torno daquilo que ainda precisa ser efetivamente desenvolvido, ou mesmo estarem atrelados a parcelas de remuneração estabelecidas nas organizações, daí sua importância (COELHO JUNIOR, et al., 2010).

Desempenho, em estudos organizacionais, vincula-se ao comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício de suas responsabilidades e atribuições (GROTE, 2003). Refere-se, segundo Oliveira-Castro (1994), aos conhecimentos e habilidades aplicados ao contexto do cargo à execução de uma obrigação ou tarefa, ou à maneira como atua ou se comporta um indivíduo em termos de eficiência, rendimento e atuação em relação a algo (HOUAISS; VILLAR, 2001), resultando no atingimento dos resultados organizacionais. Desempenho, segundo Pontes (2002), relaciona-se à qualidade e quantidade de trabalho realizado, bem como ao custo e tempo dispendidos na sua execução. Abrange fatores de eficiência (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização.

Medições de desempenho são geralmente capturadas em processos denominados “Avaliações de Desempenho”, que tentam tornar objetiva e imparcial a análise da conduta e do resultado geral das tarefas produzidas pelas pessoas. Lucena (1995) caracteriza a avaliação do desempenho através dos seguintes componentes básicos: a) Qualificação Profissional - dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo; b) Cultura Organizacional – alguns indicadores precisam ser



dimensionados e confrontados para reconhecer a cultura de uma organização, pois se constitui em uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação a ser implementada na organização; c) Estilo Gerencial - faz-se necessária por ser o gerente ou supervisor o responsável pela “gerência do desempenho”; d) Ambiente Externo – dimensiona como pode estar afetando o desempenho dos trabalhadores.

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, assim, em conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. Uma das dificuldades, no entanto, está na delimitação da colaboração individual das pessoas para os resultados da organização (BERGAMINI, 1988).

Para Lucena (1995), as empresas têm uma preocupação permanente e natural com o desempenho humano e em como torná-lo mais produtivo, uma vez que os seus resultados são consequência desse desempenho. A mensuração desse desempenho permite a empresa conhecer o desempenho de cada um de seus funcionários e do impacto desse desempenho nos resultados organizacionais, sendo esta uma função precípua para a organização.

A avaliação de desempenho individual é prática cotidiana e instrumento de mensuração que procura integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria do desempenho de todas as pessoas da organização (BERGAMINI, 1999).

Avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado), a sua atuação efetiva (trabalho realizado) e a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado. Na literatura são encontrados vários objetivos para a avaliação de desempenho individual, que variam conforme a abordagem dos autores. Entretanto, existem aspectos em que eles são convergentes, entre os quais estão a definição clara que possibilite a compreensão por todos e a sua utilização como ferramenta gerencial para a área de gestão de pessoas (LUCENA, 1995).

A gestão de desempenho individual pode ser definida como um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários, para estabelecer os resultados esperados pela organização, como ocorrerá o acompanhamento dos desafios propostos, a correção dos rumos, e avaliar os resultados alcançados (PONTES, 2002).

Como métodos básicos de avaliação do desempenho individual podem ser citados três, que são utilizados conforme a escolha estratégica da empresa (BERGAMINI, 1999):

- Avaliação direta – o gestor deve emitir parecer sobre todo o pessoal que está sob sua responsabilidade direta. O ponto favorável é que o gerente imediato é quem melhor conhece o desempenho do funcionário. O ponto desfavorável é que a avaliação realizada pode ser contaminada por disfunções na percepção gerencial, de acordo com a proximidade ou distanciamento que ele mantém com o avaliado.

- Avaliação conjunta – mostra a possibilidade de avaliador e avaliado conversarem sobre o seu desempenho e, muitas vezes em conjunto, responderem a avaliação de desempenho. Tem a vantagem de ser uma prática rica por permitir um diálogo franco entre avaliador e avaliado sobre o esperado e o obtido durante o período.

- Autoavaliação – o próprio avaliado realiza o julgamento sobre o seu desempenho, com base nos parâmetros estabelecidos pela empresa. Este método tem como ponto favorável a diluição da centralização da avaliação.

Essas técnicas de avaliação evoluíram de um modelo de avaliação unilateral, onde o gerente realizava um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para modelos de avaliação bilateral, em que gerente e subordinado discutem em conjunto o desempenho do último, para a avaliação 360° que se utiliza de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversas pessoas envolvidas no trabalho, como gerentes, pares, subordinados e, também, a opinião do cliente (STEWART, 1998). Entretanto, Resende (2000) adverte que a opinião do cliente interno e externo somente pode ser utilizada se as relações estiverem bem definidas e houver amadurecimento cultural para que isso ocorra. Caso contrário, podem ocorrer traumas de gestão que colocam os sistemas que estão sendo implementados e a direção da empresa sob o foco da descrença, tendo consequências antônimas às que foram planejadas para os resultados organizacionais.

Para Stoffel (2000) a avaliação do desempenho deve ser um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado. Participativo para ter a participação do gestor de equipe e dos integrantes da equipe na negociação democrática de um plano de trabalho viável e ambicioso, que tenha como foco principal a consecução das metas organizacionais. Dinâmico para considerar a evolução dos fatos e o contexto no qual estão inseridos, com flexibilidade suficiente para permitir ajustes que se fizerem necessários à melhoria do próprio processo e de seus resultados. Contínuo para ter caráter de ação permanente, de forma que qualquer descontinuidade pode eliminar os ganhos obtidos até então e substituí-los por sensações de descrédito e desconfiança dos funcionários para com o sistema de gestão da empresa. E sistematizado para ser um procedimento metodológico com características, etapas e sequência bem definidas e objetivos pré-estabelecidos.

Neste estudo, o desempenho foi medido com uma escala de quatro itens de autoavaliação desenvolvida por Vandenberghe (2009). Segundo o autor, a escala abrange um conceito mais amplo de desempenho. Para ele, uma medida mais formal de desempenho teria sido de pouca utilidade devido à sua natureza complexa e sua incapacidade em distinguir excelentes executantes de executantes satisfatórios. As variáveis estão apresentadas no capítulo seguinte, que trata do método da pesquisa.

## 2.5 Hipóteses da pesquisa

Conforme apresentado anteriormente, este estudo pauta-se na relação entre quatro assuntos do comportamento organizacional: motivação, comprometimento, satisfação e desempenho. A maneira como tais constructos se relacionam deu origem às hipóteses de pesquisa, que serão testadas empiricamente por meio de testes estatísticos. Na sequência, apresentam-se as hipóteses do estudo, que estão sumarizadas na Figura 28, com suas respectivas justificativas teóricas.

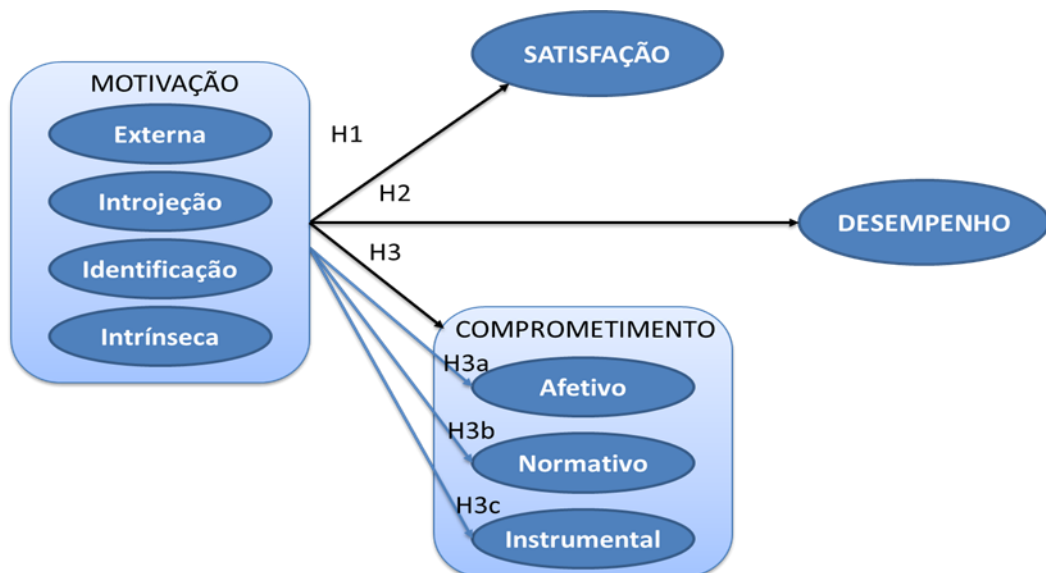


Figura 28 – Hipóteses do estudo

Sobre a relação entre a motivação e a satisfação, muitos artigos internacionais têm estudado essa relação. O estudo de Kim (2012) mostrou que a motivação do serviço público tem efeito direto e indireto sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. No estudo de Cheung e Tang (2012), a análise de regressão mostrou que a alta satisfação no trabalho está significativamente relacionada com alta motivação para o trabalho. Rigopoulou, et al., (2012) encontraram, entre outros resultados, que a motivação intrínseca relaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho. O estudo de Pool (1997) examinou o efeito da motivação na satisfação no trabalho e os resultados da análise de regressão revelaram que a motivação é importante preditora da satisfação no trabalho. Tem-se aqui evidência da relação motivação e satisfação no trabalho.

A pesquisa dos estudos nacionais envolvendo a motivação e a satisfação no trabalho consistiu primeiramente em uma pesquisa bibliográfica qualitativa nos anais dos eventos da ANPAD, onde não foram encontrados estudos sobre esses temas em conjunto. Partiu-se, então, para a análise das publicações sobre motivação e satisfação na SciELO - *Scientific Electronic Library Online* nas áreas de administração, psicologia e enfermagem. Encontrou-se o estudo de Chaves, Ramos e Figueiredo (2011) que buscou conhecer quais são os fatores associados à satisfação no trabalho em enfermeiros. Os pesquisadores concluíram que a satisfação profissional apresenta diferenciação significativa entre os sexos, remetendo ao fato de que os profissionais possuem percepções diferentes de seu trabalho. Nas enfermeiras, foi evidente a importância e a preocupação com o grau de segurança no emprego. No grupo masculino, predominou a motivação, a participação em decisões importantes, a flexibilidade e liberdade no trabalho.

Vandenabeele (2009), em sua pesquisa, considerou a satisfação no trabalho como uma consequência da motivação no serviço público (PSM). Ele ressalta que essa decisão é sustentada por alguns estudos empíricos (NAFF; CRUM, 1999; KIM, 2005; PARK; RAINEY, 2007; TAYLOR, 2007; BRIGHT, 2008; STEIJN, 2008). Portanto, a literatura apresentada serve de suporte para a formulação da primeira hipótese do estudo:

*H1: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho;*

A relação dos temas motivação e desempenho foi investigada em artigos internacionais como o de Trivellas (2011), que descreve o papel fundamental do comprometimento organizacional dos empregados na ligação entre a motivação e o

desempenho no trabalho. Segundo o autor, há uma considerável imprecisão teórica e empírica sobre esta relação na literatura. Interessado em contribuir com essa questão, o autor investigou o comprometimento como o mediador entre motivação e o desempenho no trabalho e os resultados empíricos do estudo confirmaram o papel de mediação do comprometimento organizacional, que a motivação tem impacto positivo sobre o desempenho e também sobre o comprometimento organizacional. A principal implicação dos resultados para os gestores é que os funcionários da linha de frente são mais propensos a alcançar um melhor desempenho no trabalho quando eles estão comprometidos e motivados.

O artigo de Grant (2008) alerta que pesquisadores têm obtido resultados conflitantes sobre o papel da motivação pró-social no desempenho e produtividade. Para resolver esta discrepância, inspirado na teoria da autodeterminação, o autor propõe que a motivação pró-social influi no desempenho quando vem acompanhada de motivação intrínseca. Em seus estudos, a motivação intrínseca fortaleceu a relação entre motivação pró-social e o desempenho de bombeiros e telefonistas de angariação de fundos. O estudo de Teknik e Buang (2013) também encontrou relação positiva e significativa entre motivação e desempenho.

No Brasil, a pesquisa de estudos envolvendo a motivação e o desempenho no trabalho encontrou, nos anais dos eventos da ANPAD, o estudo de Reis Neto (2006) que investigou como a motivação afeta o desempenho dos empregados. Entre outros resultados, foi encontrado que empregados significativamente mais motivados são os que apresentam um melhor desempenho. Na pesquisa das publicações sobre motivação desempenho na SciELO - Scientific Electronic Library Online na área de administração encontrou-se o estudo de o estudo de Silva e Menezes (2012) também testou a relação entre os dois constructos, chegando a conclusão divergente de que a motivação não interferiu no desempenho dos funcionários.

Corroborando com tais estudos conflitantes, Vandenabeele (2009), em sua revisão de literatura, encontrou que, apesar de alguns autores (NAFF; CRUM, 1999; BRIGHT, 2007) encontrarem evidências de que tal relacionamento, Alonso e Lewis (2001) encontraram relacionamentos positivos, negativos e não existentes entre a motivação no serviço público (PSM) e o desempenho, deixando algumas dúvidas nessa argumentação. Em seu estudo empírico, Vandenabeele (2009) encontrou efeito significativo da motivação no serviço público (PSM) e o desempenho. Visando contribuir com essa questão, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

*H2: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho;*

A relação entre motivação e comprometimento foi feita por Moynihan e Pandey (2007), que examinam o efeito de atributos individuais (entre eles a motivação no serviço público), características do trabalho, e variáveis organizacionais em três aspectos: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho. Eles encontraram que, entre outros resultados, a motivação no serviço público têm diferentes graus de influência sobre os diferentes aspectos, com maior influência sobre a satisfação no trabalho e menos influência sobre o comprometimento e o envolvimento com o trabalho.

Tella, et al., (2007) analisam a percepção da motivação para o trabalho em relação à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional de pessoal em bibliotecas acadêmicas de Oyo, na Nigéria. Os resultados indicaram que a satisfação no trabalho e comprometimento correlacionam-se com a motivação no trabalho por parte dos trabalhadores das bibliotecas.

Battistelli et al., (2013) investigaram as relações entre comprometimento e espírito de motivação e sua contribuição para o trabalho. Os resultados mostraram que as facetas do comprometimento estavam relacionados às dimensões da motivação no trabalho. Além disso, a motivação autodeterminada desempenhou um papel mediador fundamental em comportamentos positivos.

Em relação aos estudos nacionais envolvendo a motivação e o comprometimento, na pesquisa bibliográfica qualitativa nos anais dos eventos da ANPAD não foram encontrados estudos sobre esses temas em conjunto. Identificou-se na análise das publicações sobre motivação e comprometimento na SciELO - *Scientific Electronic Library* Online na área de administração o estudo de estudo de Borges et al., (2004) que visava explorar como a variabilidade do comprometimento dos empregados estava sustentada em aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional (motivação, valores organizacionais, satisfação, significado do trabalho). Os autores encontraram que dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado não permitiam as atitudes comprometidas se concretizarem no comportamento organizacional dos participantes das amostras de estudo.

Em sua revisão de literatura, Vandenabeele (2009) encontrou ligação teórica entre a motivação no serviço público (PSM) e comprometimento organizacional. Apesar de a maioria

dos estudos encontrados por ele acharem que a PSM é um antecedente do comprometimento organizacional (CREWSON, 1997; NAFF; CRUM, 1999; CASTAING, 2006; PARK; RAINEY, 2007; TAYLOR 2007), o comprometimento organizacional pode agir também como o antecedente (CAMILLERI, 2006; PANDEY; STAZYK, 2008). Na maioria dos casos, o comprometimento é reconhecido como um consequente da PSM. Em seu estudo empírico, Vandenaabeele (2009) não encontrou efeito significativo da PSM com o comprometimento instrumental. Com base em seus resultados, elaboraram-se as seguintes hipóteses:

*H3: A motivação no trabalho possui relação com o comprometimento no trabalho, da seguinte forma:*

*H3a: a motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o comprometimento afetivo;*

*H3b: a motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o comprometimento normativo;*

*H3c: a motivação no trabalho não possui relação significativa com o comprometimento instrumental;*

Este capítulo apresentou o aporte teórico utilizado nesta pesquisa que serviu como balizador para as hipóteses formuladas. O próximo tópico visa apresentar a metodologia empregada para atingir os objetivos propostos, bem como informações sobre o objeto de pesquisa, o Hospital Universitário de Santa Maria.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo tem por objetivo delimitar e explicar os procedimentos metodológicos a serem utilizados nesta pesquisa. Desta maneira, apresenta a abordagem metodológica, o tipo de pesquisa, os procedimentos adotados, a maneira como serão coletados e analisados os dados, enfim, todos os passos utilizados para atingir os objetivos do referido estudo.

No intuito de atender aos objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado, ou seja, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para descrever o que se pesquisa.

Este estudo também se classifica como sendo quantitativo, pois mensura variáveis pré-determinadas buscando averiguar sua influência sobre outras variáveis (CHIAZZOTI, 2003). A pesquisa quantitativa busca quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo, sempre se preocupando para que a amostra seja constituída por um grande número de casos representativos para posterior análise dos dados por meio de técnicas estatísticas (MALHOTRA, 2006).

Quanto à estratégia de pesquisa, propõem-se a realização de um Estudo de Caso, o qual visa o conhecimento amplo e detalhado por meio de uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos (GIL, 1999). O estudo de caso permite ainda, a investigação de um elemento contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o elemento e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2006).

#### **3.1 População e amostra**

A pesquisa foi realizada com colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS (HUSM), instituição hospitalar apresentada no final deste capítulo. A população alvo desta pesquisa foi formada pelos 1290 servidores distribuídos em três níveis (apoio, médio e superior) e em três áreas (administrativa, clínica e enfermagem), mais os 531



funcionários dos serviços terceirizados, mais 85 profissionais contratados pela FATEC (Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência). Dos 1290 servidores, foram excluídos os que se encontrarem em licenças especiais ou gozo de férias no período da coleta e os médicos, resultando em 1.051 servidores técnico-administrativos. Assim, a população pesquisada foi de 1667 colaboradores (CRH/HUSM, 2013).

Como o tamanho da população é conhecido, foi utilizada a fórmula que leva em consideração a proporção populacional para determinar o tamanho da amostra necessário para um intervalo de confiança de 95%. Conforme Stevenson (1981), a fórmula para cálculo do tamanho da amostra ( $n$ ) com base na estimativa da proporção populacional ( $p$ ), para populações finitas, é dada por:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Figura 29: Fórmula do cálculo de amostra

Onde:

$n$  = número de indivíduos na amostra;

$Z_{\alpha/2}$  = valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

$\hat{p}$  = proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria que estamos interessados em estudar;

$\hat{q}$  = proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar ( $\hat{q} = 1 - \hat{p}$ );

$E$  = margem de erro ou erro máximo de estimativa.

Nesta pesquisa, os parâmetros utilizados foram:

$N = 1667$  colaboradores

$Z_{\alpha/2} = 1,96$

$\hat{p} = \hat{q} = 0,5$

$E = 0,05$

Substituindo-se os parâmetros mencionados pelas variáveis da fórmula, obteve-se um tamanho de amostra igual a 313 colaboradores, o que representa uma proporção de 18,78% da população. Com a quantificação da amostra concluída, foi definida a estratificação dos indivíduos que fariam parte da amostra por direção (administrativa, clínica e enfermagem) e por nível (apoio, médio e superior). A seleção dos servidores técnico-administrativos e funcionários terceirizados nos setores foi realizada de maneira aleatória e as informações detalhadas constam no Anexo E.

### **3.2 Coleta dos dados**

A seguir é explicitada a coleta de dados da pesquisa. Para tanto, dividiu-se este tópico em: escalas utilizadas, instrumento de pesquisa e procedimentos a serem adotados.

#### **3.2.1 Escalas utilizadas**

A elaboração do instrumento de coleta de dados teve como base o estudo de Vandenberg (2009), que propôs um modelo com o agrupamento de quatro constructos para explicar o relacionamento entre a motivação para o serviço público (PSM) e o desempenho, bem como o papel mediador da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional nesse processo.

Para o presente estudo, mantiveram-se as escalas de satisfação e desempenho usadas por Vandenberg (2009). Para a motivação adotou-se a Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) desenvolvida por Gagné et al., (2010) e para o comprometimento usou-se a escala de Meyer, Allen e Smith (1993), validada no Brasil por Medeiros e Enders (1998). As escalas serão apresentadas na sequência com suas respectivas variáveis.

A escala de Motivação no Trabalho (GAGNÉ et al., 2010), Figura 30, é composta de 12 variáveis divididas nos seguintes constructos: intrínseca (3 variáveis), identificada (3 variáveis), introjetada (3 variáveis) e extrínseca (3 variáveis). Para mensurá-la, utilizou-se uma escala Likert de 7 pontos com resposta única, onde foi solicitado que o pesquisado indique, para cada uma das afirmativas, a que grau ela atualmente corresponde a uma das razões pela qual está fazendo um trabalho específico. As assertivas serão acompanhadas pela

escala 1 = em nada, 2 = muito pouco, 3 = um pouco, 4 = moderadamente, 5= bastante, 6 = muito, 7 = exatamente.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ITENS</b>
Intrínseca	Porque eu gosto muito desse trabalho Porque eu me divirto fazendo meu trabalho Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona
Identificada	Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais
Introjetada	Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar Porque minha reputação depende disso
Extrínseca	Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida Porque ele me permite ganhar muito dinheiro Faço esse trabalho pela remuneração

Figura 30 - Escala de motivação no trabalho (MAWS), adaptado de Gagné et al., (2010)

As escalas de satisfação no trabalho (DEPRÉ; HONDEGHEM, 1995) e a de avaliação do desempenho (VANDENABEELE, 2009) possuem estrutura unifatorial e são mesuradas por escala Likert de 5 pontos com resposta única. As opções de resposta serão: Concordo totalmente, Concordo, Indiferente, Discordo e Discordo totalmente. A primeira escala apresenta 6 variáveis (Figura 31) e a segunda escala é formada por 4 variáveis (Figura 32).

<b>ITENS</b>
De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho
Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu
Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar
Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito
Meu trabalho atual é agradável
Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante

Figura 31: Escala de Satisfação no Trabalho, adaptado de Depré e Hondegheem (1995)

ITENS
Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização
Eu acho que tenho um bom desempenho dentro desta organização
Eu acho que sou um bom funcionário
Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas

Figura 32: Escala de Desempenho no Trabalho, adaptado de Vandenberghe (2009)

A escala do comprometimento (MEDEIROS; ENDERS, 1998) é formada por 18 variáveis divididas nos seguintes constructos: afetivo (6 variáveis), instrumental (6 variáveis) e normativo (6 variáveis), que podem ser visualizadas na Figura 33. Para mensurá-la, utilizou-se uma escala Likert de 5 pontos, sendo que 1 significa Discordo totalmente e 5 significa Concordo totalmente.

DIMENSÃO	ITENS
AFETIVO	<p>Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização</p> <p>Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus</p> <p>Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização</p> <p>Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização</p> <p>Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização</p> <p>Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim</p>
INSTRUMENTAL	<p>Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo</p> <p>Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora</p> <p>Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada</p> <p>Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização</p> <p>Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar</p> <p>Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas</p>
NORMATIVO	<p>Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa</p> <p>Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora</p> <p>Eu não me sentiria culpado se deixasse minha organização agora</p> <p>Esta organização merece minha lealdade</p> <p>Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui</p> <p>Eu devo muito a minha organização</p>

Figura 33 - Escala do comprometimento organizacional (MEDEIROS; ENDERS, 1998)

### 3.2.2 Instrumento de Pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (Apêndice C) constituído por itens fechados. De acordo com Gil (2002), esse tipo de instrumento de coleta de dados consiste em um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. A elaboração do questionário está fundamentada essencialmente no estudo de Vandenabeele (2009), com a troca de algumas escalas.

O questionário foi formado pelas quatro escalas, anteriormente apresentadas, e 09 variáveis demográficas, que possuem a finalidade de definir o perfil da amostra para que, posteriormente, fosse possível identificar se existem diferenças significativas na motivação, satisfação, desempenho e comprometimento nos diferentes segmentos de idade, gênero, escolaridade, renda, tempo de serviço, experiência em cargo de chefia, direção, nível do cargo e vínculo empregatício. Assim, o questionário foi formado por 49 questões, divididas em 5 partes, conforme apresentado na Figura 34.

As escalas provenientes de estudos desenvolvidos e publicados em língua inglesa foram traduzidas para o português. Com a finalidade de manter as escalas fidedignas ao estudo original, a estratégia da tradução reversa foi utilizada para as escalas de motivação, desempenho e satisfação, pois a escala de comprometimento já foi validada no Brasil. Após a tradução das escalas para o português, foi solicitado a um tradutor bilíngue que retraduzisse as escalas para o inglês, a fim de confirmar a correta tradução.

Posteriormente, as afirmações foram apresentadas para especialistas da área de comportamento organizacional para validação da tradução realizada. E por fim, as escalas foram testadas num pequeno grupo com o objetivo de verificar a clareza e compreensão das questões, de forma a dirimir problemas de entendimento e significado.

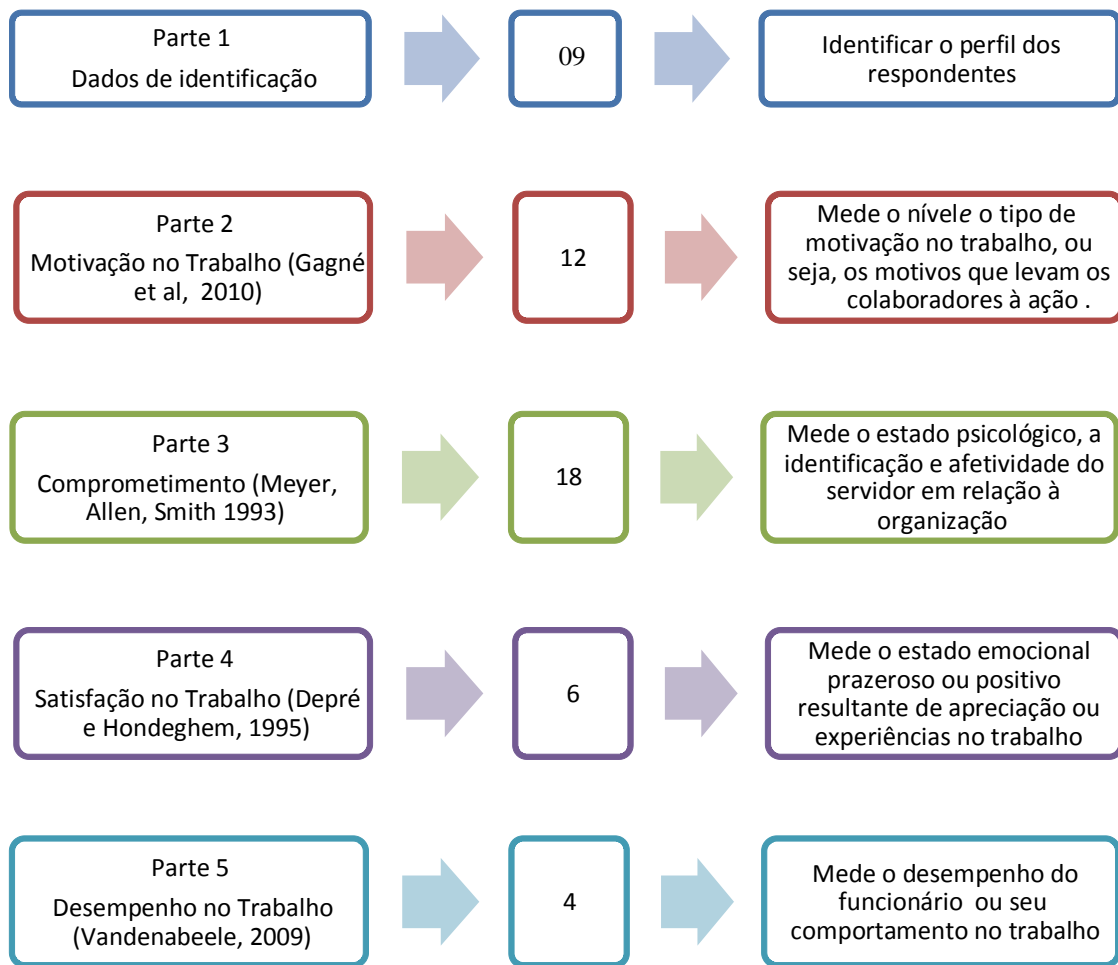


Figura 34 – Estrutura do instrumento de coleta de dados

### 3.2.3 Procedimentos adotados

O instrumento de coleta de dados foi aplicado de forma direta aos colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS em seu local de trabalho, condicionado à disponibilidade de tempo para o preenchimento do mesmo. A aplicação foi precedida de breve explicação sobre os objetivos da pesquisa. A pesquisadora, ao apresentar o instrumento, esclareceu que a participação é voluntária, que a identidade dos respondentes será preservada e que esta pesquisa tem respaldo da instituição, tendo sido aprovado no Comitê de Ética do HUSM e no Comitê de Ética da UFSM.

### 3.3 Hipóteses da Pesquisa

A partir da suposição básica deste estudo, baseada em Vandenberghe (2009), que pessoas mais motivadas tendem a apresentar maiores níveis de satisfação, comprometimento (normativo e afetivo) e desempenho no trabalho, foram definidas as seguintes hipóteses gerais:

*H1: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho;*

*H2: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho;*

*H3: A motivação no trabalho possui relação com o comprometimento no trabalho, da seguinte forma:*

*H3a: a motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o comprometimento afetivo;*

*H3b: a motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o comprometimento normativo;*

*H3c: a motivação no trabalho não possui relação significativa com o comprometimento instrumental;*

### 3.4 Análise dos dados

Como o objetivo deste trabalho é identificar a relação da motivação com a satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho dos servidores técnico-administrativos e colaboradores terceirizados do Hospital Universitário de Santa Maria, os dados obtidos por meio do questionário foram quantitativamente analisados a partir das etapas: codificação e preparação dos dados, estatística descritiva (média e desvio-padrão), Teste T e ANOVA, Análise de Regressão e Correlação de Pearson.

Assim que os dados foram obtidos, eles foram codificados e preparados através do software Microsoft® Excel®, para análises posteriores. Inicialmente, testes estatísticos univariados foram realizados como cálculo de distribuição de frequências, para identificar o perfil da amostra pesquisada, bem como médias e desvios-padrão das afirmações das escalas, para identificação das percepções dos entrevistados em relação à motivação, comprometimento, satisfação e desempenho no trabalho.

Para avaliação da confiabilidade e validade das escalas, realizou-se análise preliminar dos dados, através da Análise Fatorial Exploratória. De acordo com Hair et al., (2005), a análise fatorial aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações existentes entre as variáveis com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, designadas fatores ou dimensões.

E posteriormente a confiabilidade das escalas foi estimada através do *Alfa de Cronbach*. Conforme Malhotra (2006, p. 277), o *Alfa de Cronbach* é “a média de todos os coeficientes meio-a-meio que resultam das diferentes maneiras de dividir ao meio os itens da escala”, ou seja, é uma medida que objetiva medir a confiabilidade da consistência interna do conjunto de itens. O desejável é que o alfa obtenha um valor superior a 0,6, podendo alcançar 1,0 (valor máximo), para que a consistência interna seja satisfatória.

Foram efetuados testes estatísticos bivariados (Teste T e ANOVA) para identificar se as diferenças no perfil dos respondentes interferem nos níveis de motivação, comprometimento, satisfação e desempenho no trabalho. O Teste T verifica diferenças significativas entre médias de dois grupos, enquanto que ANOVA é usada para determinar se existem diferenças estatísticas entre três ou mais médias.

Para o teste das hipóteses, utilizou-se o procedimento de Análise de Regressão Linear Bivariada. Conforme Cunha e Coelho (2007) a ideia chave da regressão consiste na dependência estatística de uma variável denominada dependente em relação a uma ou mais variáveis independentes, podendo ser entendida como uma relação funcional entre duas ou mais variáveis envolvidas para a descrição de um fenômeno.

Por fim, com o objetivo de explorar como os diferentes tipos de motivação se relacionam com o desempenho, a satisfação e o comprometimento organizacional, foram calculadas as correlações entre os constructos. Para tanto, usou-se a Correlação de Pearson, que indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis (HAIR et al., 2007).

De forma sintética, no intuito de elucidar as etapas estatísticas deste trabalho, na Figura 35 foram ilustrados os objetivos da pesquisa e os métodos estatísticos utilizados para atendê-los.



<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<b>Métodos Estatísticos</b>
Identificar o nível e o tipo motivação dos profissionais pesquisados	Estatística descritiva (média e desvio-padrão)
Averiguar se o perfil dos profissionais interfere nos níveis de motivação	Teste T e ANOVA
Validar o instrumento de pesquisa	Análise Fatorial Exploratória e <i>Alpha de Cronbach</i>
Conhecer os níveis de comprometimento, satisfação e desempenho dos funcionários da instituição	Estatística descritiva (média e desvio-padrão)
Testar se a motivação é um antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional	Análise de Regressão
Verificar como os diferentes tipos de motivação se relacionam com o desempenho, a satisfação e o comprometimento organizacional	Correlação de Pearson

Figura 35 - Objetivos da pesquisa e suas respectivas fases estatísticas

### 3.5 Aspectos éticos

Para a realização do presente estudo, o projeto proposto foi registrado na DEPE (Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão) do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM) da Universidade Federal de Santa Maria.

Após aprovação e liberação, o projeto foi protocolado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM o qual é reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP), respeitando a resolução 196/96 do Conselho Nacional em Saúde (CNS). Com a aprovação do CEP, a pesquisadora deu início à coleta de dados.

Para tanto, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o instrumento de coleta de dados seguem todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos e das demais normas complementares do Conselho Nacional de Saúde. Foram assegurados a todos os indivíduos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa, bem como em relação aos dados que constam no TCLE. E foi garantida aos mesmos, a qualquer momento, a possibilidade de retirar o seu consentimento de participação no estudo, sem penalização alguma. A participação dos pesquisados foi facultativa, bem como sua desistência no decorrer do estudo e foi garantida a confidencialidade dos dados pela pesquisadora (Apêndice A). O TCLE foi assinado pelo informante pesquisado e pela pesquisadora responsável, sendo uma via arquivada pela pesquisadora e, a outra, entregue ao pesquisado.

Os participantes poderão ter acesso aos dados coletados (TCLEs e instrumentos) que ficarão arquivados junto ao Núcleo de Pesquisa em Marketing do PPGA, sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) coordenador (a), durante o período de três anos, conforme Lei dos Direitos Autorais nº 9.610 (BRASIL, 1998). Após o referido período, essa documentação será incinerada. Ainda será assegurado o sigilo da identidade dos participantes no momento da publicação dos resultados.

A pesquisa não apresentou nenhum risco para a saúde dos participantes, podendo ter causado apenas algum cansaço e desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do questionário. Os benefícios para os integrantes desta pesquisa são indiretos, pois as informações coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento em gestão de pessoas e organizações, bem como para novas pesquisas que serão desenvolvidas sobre essa temática.

### **3.6 O cenário da pesquisa: O Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM)**

Fundado em 1970, o HUSM é uma unidade vinculada à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) com o propósito de atuar como hospital-escola para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa em diversos cursos da UFSM e de outras instituições de ensino da região, viabilizando uma assistência multidisciplinar à saúde da comunidade e a produção de pesquisas em caráter interdisciplinar. Com esse enfoque, possui duplo papel na sociedade, como integrante de uma instituição de ensino e como prestador direto de assistência à saúde.

A instituição é uma referência em saúde para a região centro do Rio Grande do Sul. Possui capacidade instalada de 303 leitos, dispõe de 67 ambulatórios que atendem 38 especialidades, num total de 10.000 consultas/mês. Também é referência regional para Pronto Socorro e gestação de alto risco para 46 municípios com população superior a um milhão de habitantes. No Pronto Socorro, são atendidas 6.000 pessoas/mês (PDI, 2011-2015). No ano de 2012, adquiriu R\$ 8.071.733,99 em equipamentos, gastou R\$ 18.936.881,20 em obras e reformas, realizou 2.039 partos, 4.373 cirurgias e 12.009 pequenas cirurgias ambulatoriais. Realizou, ainda, 990.452 exames, nove transplantes de medula óssea e 16 transplantes renais (HUSM, 2012). Sua complexidade o torna um local estratégico para o desenvolvimento de estudos e pesquisas no campo da gestão. O Anexo A apresenta o macrofluxo dos processos no HUSM.

A manutenção das despesas é custeada por meio da contratualização de serviços com o Sistema Único de Saúde (SUS). Nessa contratualização, são definidas metas quantitativas e qualitativas do processo de atenção à saúde, de ensino e pesquisa e de gestão hospitalar, que são acompanhadas e atestadas. Os recursos necessários ao custeio do funcionamento do hospital são repassados pelo Fundo Nacional de Saúde, tendo como parâmetro o atendimento mensal à população. Há um orçamento fixo para atendimentos da média complexidade e um orçamento por produção para os procedimentos de alto custo. Com o advento do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais – REHUF - há a perspectiva de recursos para financiamento de melhorias de processos de gestão, adequação da estrutura física e modernização de equipamentos.

O Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) foi criado visando à reestruturação e revitalização dos hospitais das universidades federais, integrados ao Sistema único de Saúde – SUS. O objetivo desse programa é criar condições materiais e institucionais para que os hospitais possam desempenhar plenamente suas funções em relação às dimensões de ensino, pesquisa e extensão e à dimensão da assistência à saúde. São alvos do financiamento do REHUF:

- Concepção de mecanismos adequados de financiamento;
- Melhoria dos processos de gestão;
- Adequação da estrutura física;
- Recuperação e modernização do parque tecnológico;
- Reestruturação do quadro de recursos humanos dos hospitais universitários federais; e
- Aprimoramento das atividades hospitalares vinculadas ao ensino, pesquisa e extensão, bem como à assistência à saúde, com base em avaliação permanente e incorporação de novas tecnologias em saúde (PDI, 2011 - 2015).

Para tanto, o hospital universitário utiliza como ferramenta de gestão o Planejamento Estratégico, vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM e ao Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários (REHUF), onde se definiu os parâmetros a serem seguidos, sintetizados pelo Núcleo de Apoio Gerencial (NAG) no Anexo B.

Visão de futuro: “Ser um referencial público de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão promovendo a saúde das pessoas”.

Missão: “Desenvolver ensino, pesquisa e extensão, promovendo assistência à saúde das pessoas, contemplando os princípios do SUS com ética, responsabilidade social e ambiental”.

Valores:

1. Ética, transparência e qualidade nas ações.
2. Responsabilidade institucional.
3. Compromisso com as pessoas.
4. Respeito às diversidades.
5. Comprometimento social e ambiental.

Linhas Estratégicas (2011 – 2014):

1. Aprimoramento do Ensino, Pesquisa e Extensão;
2. Promoção da Assistência;
3. Política de Gestão de Pessoas;
4. Política de Gestão Financeira;
5. Modernização da Infraestrutura e Incremento Tecnológico;
6. Aprimoramento dos Processos de Gestão (NAG/HUSM, 2013).

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelos hospitais universitários de todo país é a falta de reposição do quadro de pessoal necessário, o que obriga os gestores a recorrer à terceirização como forma de manter os serviços em funcionamento. No entanto, a terceirização traz dificuldades econômicas e jurídicas à gestão hospitalar, tanto que o enfrentamento dessa questão está previsto no Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários.

O quadro de pessoal atualmente é de 166 docentes das áreas de enfermagem, farmácia, fisioterapia, medicina e odontoestomatologia; 1290 servidores técnico-administrativos concursados; 531 funcionários de serviços terceirizados; 86 profissionais contratados pela FATEC (Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência), além de 342 alunos-estagiários de graduação, estagiários, residentes, mestrandos e doutorandos (CRH/HUSM, 2013).

Os servidores do HUSM contam com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) das instituições federais de ensino, que foi instituído com a publicação da Lei N. 11.091 no DOU, de 12 de janeiro de 2005. A estruturação dos cargos é organizada em três níveis de classificação: nível de apoio, nível médio e nível superior. Esse agrupamento de cargos atende requisitos principalmente de escolaridade. O quantitativo dos servidores técnico-administrativos em educação atuando no HUSM pode ser visualizado no Anexo C.

Esses cargos estão organizados dentro do Hospital Universitário de Santa Maria em três direções. São elas: Direção de Enfermagem, Direção Clínica e Direção Administrativa, todas subordinadas à Direção Geral. Esta por sua vez, encontra-se subordinada ao Conselho de Administração (CONAD) eleito pelos servidores e a Diretoria Executiva (Direx) também eleita pelos servidores do hospital universitário. Todas essas informações podem ser visualizadas no organograma da instituição, no Anexo D. A direção mais numerosa é a Direção de Enfermagem, seguida da Direção Clínica e Direção Administrativa.

O Plano de carreira é um importante incentivo à qualificação porque o servidor que possuir educação formal superior à exigida para o cargo tem um percentual de acréscimo sobre o vencimento básico, conforme consta no Anexo IV, da Lei N. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Além de estimular o servidor a buscar educação formal (ensino fundamental, médio, curso superior, mestrado e doutorado) superior ao exigido pelo seu cargo, o Plano de carreira prevê também o desenvolvimento na carreira por meio de outras capacitações com carga horária mínima. Mediante cursos de capacitação compatíveis com o cargo ocupado e o ambiente organizacional, desde que respeitado o interstício de 18 meses entre uma progressão e outra, o servidor avança no padrão de vencimento.

O desenvolvimento na carreira também é possível por meio da progressão por mérito profissional. O servidor passa para o padrão imediatamente subsequente ao que ocupa, no mesmo nível de capacitação, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que tenha passado por um processo de avaliação de desempenho.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) possui um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira com ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação que são de responsabilidade não somente da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, como também do dirigente máximo e das chefias de unidade. Ele está baseado em três eixos principais:

- A identificação das necessidades de pessoal – redimensionamento de pessoal;
- A capacitação como instrumento de desenvolvimento integral do servidor, bem como a formação de seu fazer técnico, no compromisso de atender aos objetivos de qualidade nos serviços públicos; e
- A avaliação de desempenho tendo como finalidade avaliar as ações do servidor e da instituição como um todo, voltadas para a qualidade dos serviços prestados ao usuário final.

A publicação do Decreto N. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Com base nessas diretrizes, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM desenvolve políticas voltadas à valorização e desenvolvimento de seus servidores. As políticas são delineadas visando à melhoria da qualidade de vida, à promoção e vigilância da saúde dos servidores no ambiente de trabalho, bem como políticas voltadas à capacitação e qualificação dos mesmos, tendo em vista o desenvolvimento contínuo (PDI 2011 – 2015).

O capítulo a seguir apresenta os resultados da pesquisa.

## **4 RESULTADOS**

No presente capítulo buscou-se compreender os dados coletados tendo em vista os objetivos propostos a partir do problema de pesquisa. Assim, os resultados são apresentados visando entender a influência que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional dos colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS.

Para melhor compreensão do que se segue, dividiu-se a análise dos resultados em: (1) Apresentação do perfil dos respondentes; (2) A motivação no trabalho no Hospital Universitário de Santa Maria; (3) O comprometimento, a satisfação e o desempenho no Hospital Universitário de Santa Maria; (4) A motivação no trabalho como antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional e (5) As motivações Intrínseca, Identificada e Controlada e suas relações com os demais fatores.

### **4.1 Apresentação do perfil dos respondentes**

Anterior às análises da motivação no trabalho, faz-se necessário conhecer a amostra pesquisada, que é composta por 369 colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria provenientes das três direções existentes no hospital (Direção de Enfermagem, Direção Clínica e Direção Administrativa) e dos diversos cargos distribuídos nos três níveis (Nível de Apoio, Nível Intermediário e Nível Superior), além dos colaboradores terceirizados. Para tanto, as variáveis sociodemográficas e profissionais foram organizadas gráficos, apresentados a seguir.

No que se refere ao sexo dos respondentes, há uma predominância do sexo feminino com 81,6% (n=293) do total da amostra pesquisada. O sexo masculino aparece com 18,4% (n=66), conforme pode ser visualizado na Figura 36.

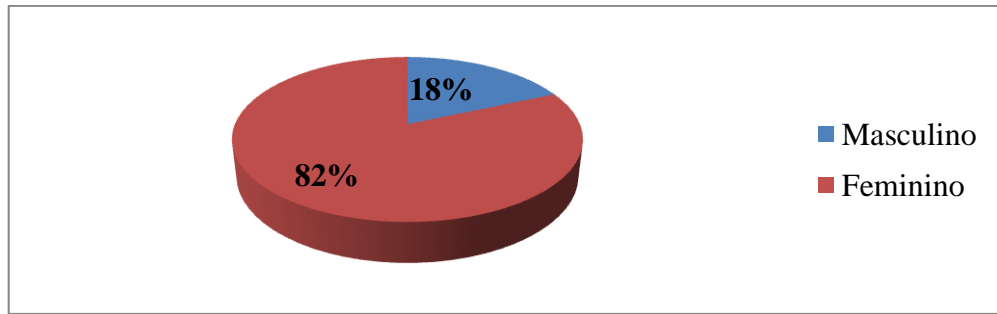


Figura 36 – Sexo dos respondentes

Quanto à idade dos respondentes, visualiza-se na Figura 37, que a maior parte, cerca de 23% (n=83), possui idade superior a 50 anos, 17,2% (n=62) dos respondentes possuem idade entre 46 a 50 anos e 13,3% (n=48) possuem idade entre 41 a 45 anos. Entre 36 e 40 anos, estão 10,8% (n=39) dos respondentes, entre 31 a 35 anos estão 16,3% (n=59) dos respondentes, 10,8% (n=39) possuem de 26 a 30 anos e 8,6% (n=31) possuem até 25 anos.

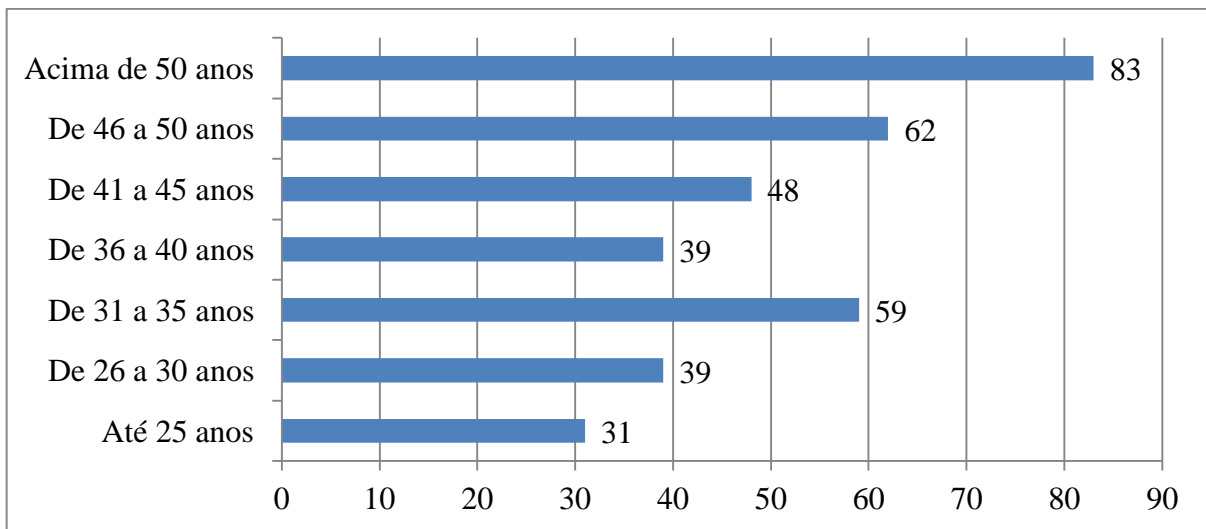


Figura 37 – Idade dos respondentes

No que diz respeito à escolaridade dos respondentes, conforme Figura 38, percebe-se que 50% (n=178) possuem o nível superior sendo que 35,4% (n=126) possuem também a pós-graduação. Com o curso superior incompleto estão 14,6% (n=52) dos respondentes, com o



segundo grau completo estão 28,4% (n=101) dos respondentes, com o primeiro grau completo aparecem 1,7% (n=6) e com o primeiro grau incompleto estão 2,2% (n=8) dos respondentes.

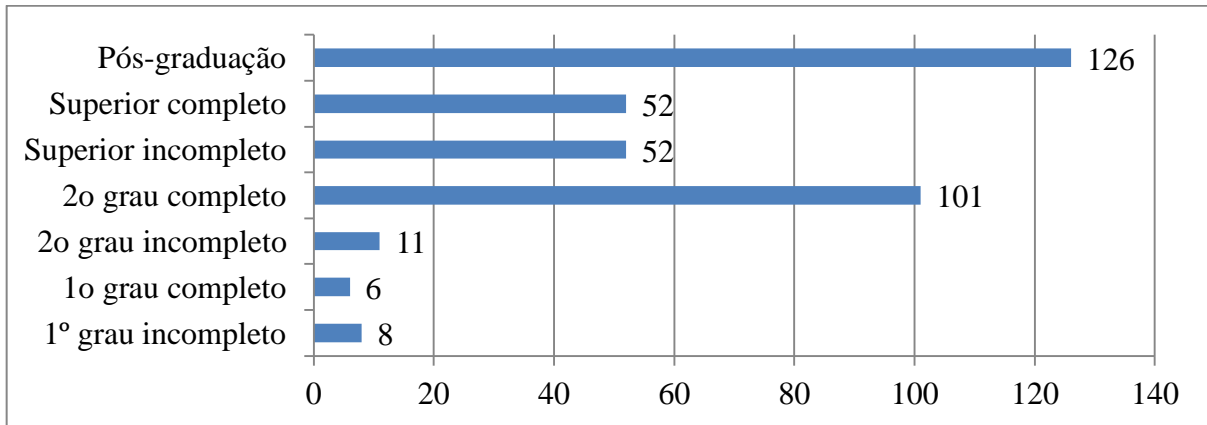


Figura 38 – Escolaridade dos respondentes

Quanto à renda, visualiza-se na Figura 39 que a maioria, 24,1% (n=87) dos respondentes, recebe até R\$ 1.000,00, 8% (n=29) recebem de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00, 19,7% (n=71) recebem de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00, 15,2% (n=55) recebem de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00, 13,6% (n=49) recebem de R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 e 19,4% (n=70) recebem mais de R\$ 5.001,00. Cabe ressaltar que o Hospital Universitário de Santa Maria não possui pagamento por desempenho.

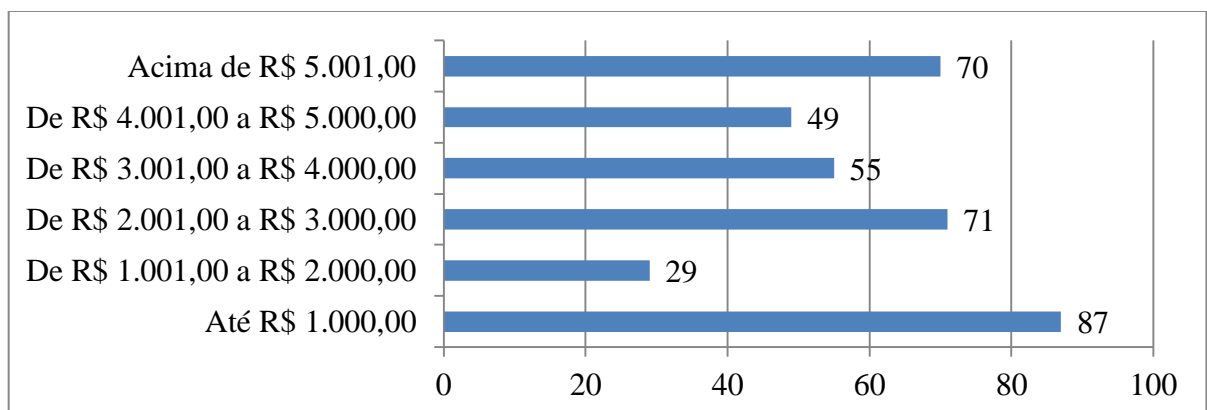


Figura 39 – Renda dos respondentes

Sobre a experiência em cargo de chefia, percebe-se na Figura 40 que 20,9% (n=77) da amostra pesquisada exercem ou já exerceram cargo de chefia enquanto que 79,1% (n=292) não exercem nem exerceram cargo de chefia até o momento da coleta de dados.

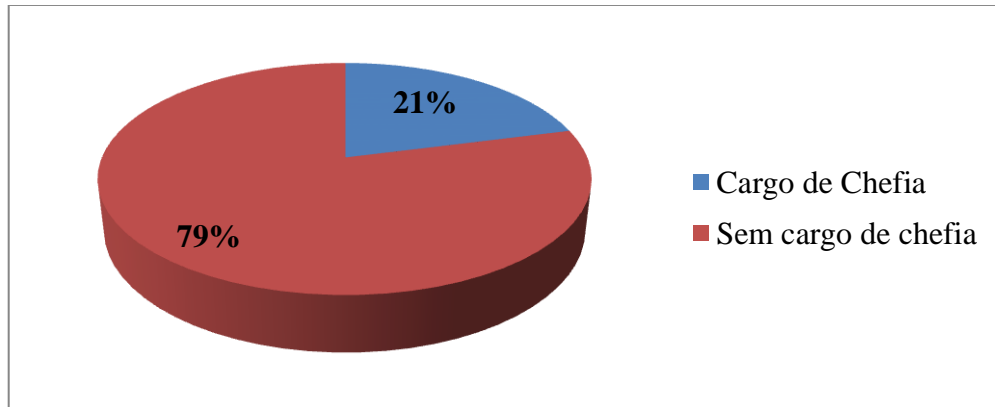


Figura 40 – Experiência em cargo de chefia

Outro aspecto levantado foi o tempo de serviço na instituição. Conforme dados da Figura 41, percebe-se que a maioria, 25,9% (n=93), possui até 3 anos de trabalho no hospital. Verifica-se também que 19,5% (n=70) dos respondentes possuem de 4 a 8 anos de serviço no hospital, 14,8% (n=53) possuem de 9 a 15 anos, 17% (n=61) possuem de 16 a 20 anos, 4,5% (n=16) possuem de 21 a 25 anos e 18,4% (n=66) possuem mais de 25 anos de trabalho dedicados ao hospital universitário.

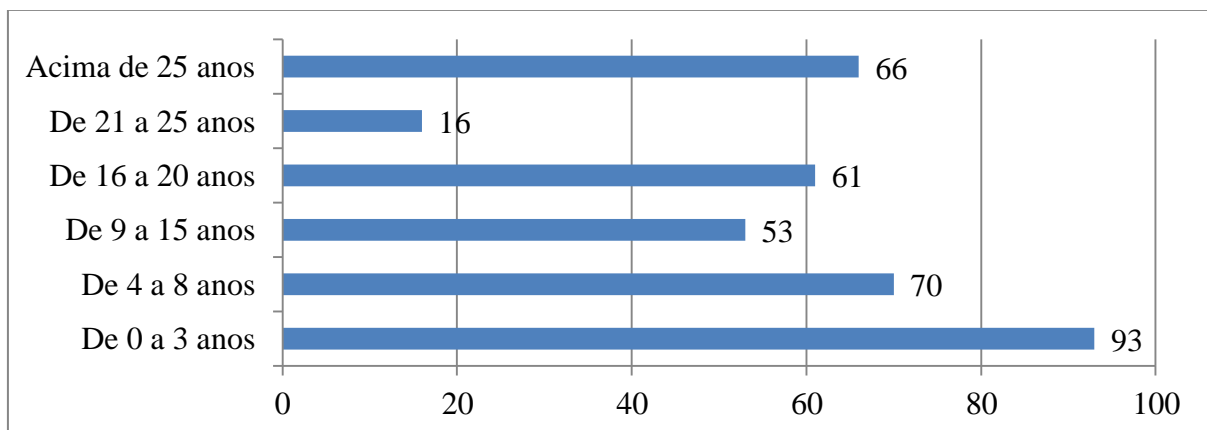


Figura 41 – Tempo de serviço dos respondentes

Dos 369 colaboradores pesquisados, conforme pode ser visualizado na Figura 42, 67,5% (n= 249) dos respondentes são servidores concursados da Universidade Federal de Santa Maria e 32,5% (n=120) são colaboradores terceirizados, sendo 4,3% (n=16) provenientes de contrato com a FATEC e 28,2% (n=24) provenientes de contrato com a empresa Sulclean/Vigillare.

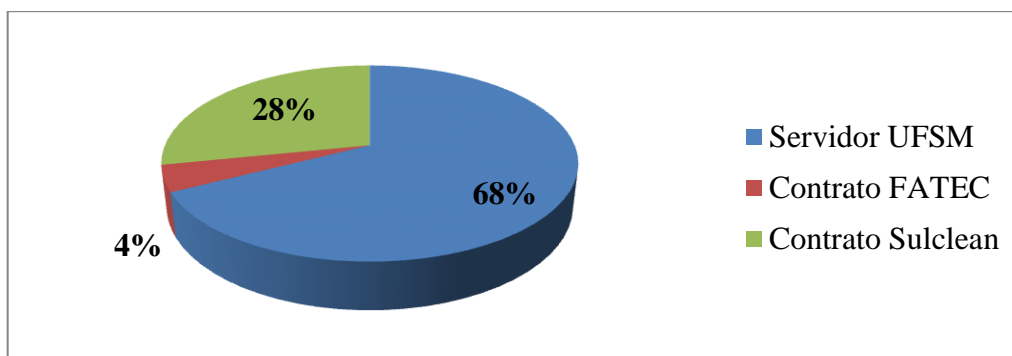


Figura 42 – Vínculo empregatício dos respondentes

Os servidores da Universidade Federal de Santa Maria que atuam no hospital universitário encontram-se distribuídos em três direções. Na amostra pesquisada, a direção administrativa aparece com 16,5% (n=61) dos servidores respondentes, a direção clínica com 15,7% (n=58) e a direção de enfermagem com 35,5% (n=131), sendo a direção com maior número de colaboradores concursados. Os 32,2% (n=119) faltantes são colaboradores terceirizados, conforme pode ser visualizado na Figura 43.

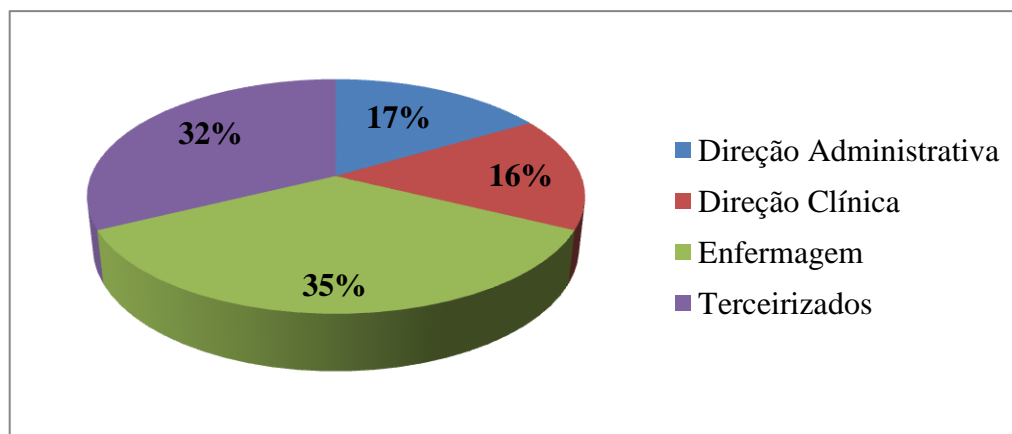


Figura 43 – Direção de lotação dos respondentes

Os cargos dos servidores concursados são divididos em três níveis. O nível de apoio conta com 4,3% (n=16) do total de servidores pesquisados, o nível intermediário conta com 40,7% (n=150) sendo o mais numeroso e o nível superior possui 22,8% (n=84) do total da amostra pesquisada, conforme pode ser visualizado na Figura 44.

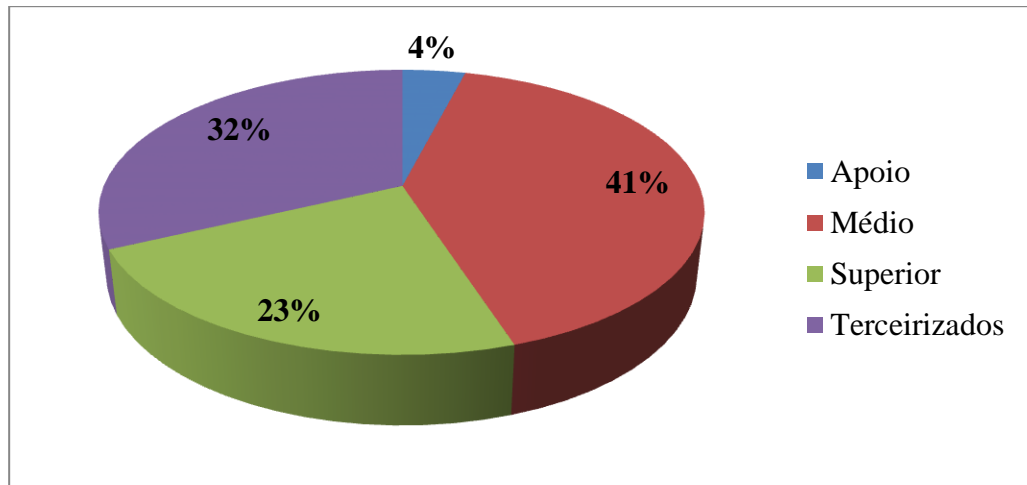


Figura 44 – Nível do cargo dos respondentes

As variáveis sócio-demográficas apresentadas indicam uma amostra bastante heterogênea, que contempla colaboradores com diferentes perfis trabalhando em uma mesma organização. Como visualizado nas figuras 36 a 41, a amostra contempla desde colaboradores com menos de 25 anos de idade até colaboradores com mais de 50 anos passando também pelas demais faixas etárias. Isso pode ser visualizado também na escolaridade, renda e no tempo de serviço: há, ao mesmo tempo, colaboradores com primeiro grau incompleto e com pós-graduação, colaboradores com renda de até R\$ 1.000,00 e acima de R\$ 5.000,00, assim como há colaboradores com tempo de serviço de menos de um ano até colaboradores com mais de 25 anos de trabalho no HUSM. A única variável que apresenta maioria significativa é o gênero, com predominância considerável do sexo feminino. Esse fato faz do Hospital Universitário de Santa Maria um ambiente interessante para pesquisas do comportamento organizacional, uma vez que conta com colaboradores com diferentes perfis em um único ambiente de trabalho.

As variáveis profissionais apresentadas nas figuras 42 a 44 indicam uma amostra com profissionais tanto concursados como terceirizados. Quanto aos profissionais concursados, a amostra contempla servidores com cargos nos três níveis e lotados nas três direções existentes no hospital. Esses dados provenientes de amostra estratificada fornecem dados representativos do comportamento organizacional no Hospital Universitário de Santa Maria. Essa amostra estratificada é composta, em sua maioria, de servidores públicos da UFSM (68%), da Direção de Enfermagem (35%) e do nível médio (41%).

#### **4.2 A motivação no trabalho no Hospital Universitário de Santa Maria**

Nesta seção, encontram-se as análises referentes à motivação no trabalho dos colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria. São apresentados inicialmente os níveis de motivação obtidos por meio de análises estatísticas descritivas (médias e desvio-padrão) dos itens das variáveis para posterior averiguação se o perfil dos colaboradores interfere nos níveis de motivação no trabalho através de teste de diferença de médias (Teste T e ANOVA).

Em um segundo momento, o modelo de motivação utilizado nesta pesquisa é analisado por meio da análise fatorial exploratória e o indicador de consistência interna *Alfa de Cronbach* é usado para avaliar a confiabilidade das dimensões encontradas. Por fim, analisou-se a influência do perfil dos profissionais pesquisados nos tipos de motivação no trabalho, obtidos na análise fatorial exploratória.

Para avaliação da motivação no trabalho, utilizou-se o modelo proposto por Gagné et al., (2010) constituído de 12 variáveis divididas em 4 constructos: motivação intrínseca, identificada, introjetada e extrínseca. Neste estudo, assim como no estudo original, pediu-se aos respondentes que indicassem as razões pelas quais estão realizando um trabalho específico através de uma escala que varia de 1 a 7, sendo que 1 indica “em nada”, 2 indica “muito pouco”, 3 indica “um pouco”, 4 indica “moderadamente”, 5 indica “bastante”, 6 indica “muito” e 7 indica “exatamente”. A Tabela 01 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) dessas variáveis.

Tabela 01 – Avaliação dos níveis de motivação no trabalho

Variável	Média	$\sigma$
M01- Porque eu gosto muito desse trabalho	5,33	1,04
M06- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	4,84	1,37
M04- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	4,67	1,50
M05- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	4,60	1,49
M03- Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona	4,48	1,29
M08- Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar	4,29	1,61
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	4,28	1,56
M02- Porque eu me divirto fazendo meu trabalho	4,15	1,39
M07- Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	4,03	1,62
M09- Porque minha reputação depende disso	3,67	1,78
M12- Faço esse trabalho pela remuneração	3,37	1,53
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	3,01	1,26

Com base nos resultados, observou-se que as médias variaram entre 3,01 e 5,33. Já o desvio padrão variou entre 1,04 e 1,78, o que indica que houve certa discordância nas respostas entre os sujeitos entrevistados. Para análise das médias, dividiram-se as mesmas em três grupos, de acordo com os níveis apresentados e de acordo com a escala utilizada no instrumento de pesquisa. Assim, um grupo (três variáveis) ficou caracterizado por pouca concordância, ou seja, variáveis que motivam pouco os respondentes, um segundo grupo (oito variáveis) foi formado por variáveis que motivam moderadamente e o terceiro grupo (apenas uma variável) que motiva muito os funcionários do HUSM.

As três variáveis, M9 - Porque minha reputação depende disso ( $\bar{x} = 3,67$  e  $\sigma = 1,78$ ), M12 - Faço esse trabalho pela remuneração ( $\bar{x} = 3,37$  e  $\sigma = 1,53$ ) e M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x} = 3,01$  e  $\sigma = 1,26$ ), apresentaram médias entre 3,01 a 3,67 indicando motivar, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala, “um pouco”.

As oito variáveis, M06 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x} = 4,84$  e  $\sigma = 1,37$ ), M04 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x} = 4,67$  e  $\sigma = 1,50$ ), M05 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x} = 4,60$  e  $\sigma = 1,49$ ), M03 - Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona ( $\bar{x} = 4,48$  e  $\sigma = 1,29$ ), M08 - Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar ( $\bar{x} = 4,29$  e  $\sigma = 1,61$ ), M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x} = 4,28$  e  $\sigma = 1,56$ ), M02 - Porque eu me divirto fazendo meu trabalho ( $\bar{x} = 4,15$  e  $\sigma = 1,39$ ) e M07 - Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” ( $\bar{x} = 4,03$  e  $\sigma = 1,62$ )

apresentaram média entre 4,03 a 4,84 indicando motivar, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala “moderadamente”.

E uma variável, M01 - Porque eu gosto muito desse trabalho ( $\bar{x} = 5,33$  e  $\sigma = 1,04$ ), apresentou média de 5,33 indicando motivar “bastante”, ou seja, ser a principal razão pela qual os profissionais do HUSM estão fazendo seu trabalho.

Visando identificar se o perfil dos profissionais pesquisados interfere nos níveis de motivação, utilizou-se o Teste T e ANOVA. Conforme Hair et al., (2005), uma das questões mais frequentes examinadas na pesquisa em administração é se a média de grupos de respondentes quanto a alguma atitude ou comportamento é significativamente diferente. Quando é obtido um nível de significância menor ou igual a 0,050, afirma-se que existe uma relação significativa estatisticamente.

O resultado do Teste T identificou diferença significativa, em um intervalo de confiança de 95%, entre as médias de homens e mulheres nas variáveis M1- Porque eu gosto muito desse trabalho ( $t = -2,642$  e sig. 0,010) e M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $t = -2,370$  e sig. 0,018). As mulheres apresentaram maiores médias de motivação nestas duas variáveis (5,38 para M1 e 4,69 para M5) em comparação com os homens (5,03 para M1 e 4,20 para M5). Nas demais variáveis, tanto os colaboradores do gênero masculino quanto colaboradores do gênero feminino possuem a mesma percepção.

O desvio padrão na variável M5 foi de 1,52 para as mulheres e 1,29 para os homens. Na variável M1, os valores foram menores, com 1,05 para as mulheres e 0,95 para os homens, demonstrando maior concordância dos respondentes nesta questão. Percebe-se também que os homens apresentam os menores valores de desvio padrão nas duas variáveis indicando maior concordância do gênero masculino em relação ao gênero feminino. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 02.

Tabela 02 – Influência do gênero nas variáveis da motivação

Variável	Gênero	média	$\sigma$	t	sig
M1- Porque eu gosto muito desse trabalho	Masculino	5,03	0,95	-2,642	0,010
	Feminino	5,38	1,05		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Masculino	4,20	1,29	-2,370	0,018
	Feminino	4,69	1,52		

Os resultados do Teste T entre colaboradores com e sem experiência em cargo de chefia indicam diferença significativa entre as médias nas variáveis M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $t= 2,133$  e sig. 0,035) e M12- Faço esse trabalho pela remuneração ( $t= -2,003$  e sig. 0,047). Os profissionais com experiência em cargo de chefia apresentaram maior média de motivação na variável M5 (4,90) em comparação aos profissionais sem experiência em cargos de chefia (4,53). Já na variável M12, a maior média foi entre os profissionais sem experiência em cargo de chefia (3,44) em comparação com os profissionais que possuem experiência em cargo de chefia (3,06).

O desvio padrão na variável M12 foi de 1,54 para os colaboradores sem experiência em cargo de chefia e 1,46 para os colaboradores com experiência. Na variável M5, os valores foram menores, com 1,53 para colaboradores sem experiência em cargo de chefia e 1,28 para com experiência, demonstrando maior concordância dos respondentes nessa questão. Percebe-se também que os colaboradores com experiência em cargo de chefia apresentam os menores valores de desvio padrão nas duas variáveis, indicando maior concordância destes profissionais em relação aos profissionais sem experiência em cargo de chefia. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 03.

Pode-se dizer que os trabalhadores com experiência em cargo de chefia são mais motivados por objetivos profissionais enquanto que os trabalhadores sem experiência em cargo de chefia são mais motivados pela remuneração.

Tabela 03 – Influência da experiência em cargo de chefia nas variáveis da motivação

Variável	Chefia	média	$\sigma$	t	sig
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Sim	4,90	1,28	2,133	0,035
	Não	4,53	1,53		
M12- Faço esse trabalho pela remuneração	Sim	3,06	1,46	-2,003	0,047
	Não	3,44	1,54		

Quanto ao critério idade, como ele é composto por sete variáveis independentes, realizou-se o Teste ANOVA. Adequado para comparação de médias entre três ou mais grupos, esse teste foi usado para averiguar se a idade dos colaboradores interfere nos níveis de motivação no trabalho. O resultado do Teste ANOVA, que pode ser visualizado na Tabela 04, indica diferença significativa entre as médias das amostras para as seguintes variáveis: M4



(F=4,776 e sig. 0,000), M5 (F=6,726 e sig. 0,000), M6 (F=5,062 e sig. 0,000), M10 (F=4,040 e sig. 0,001) e M11 (F= 5,859 e sig. 0,000). Para as demais variáveis, a idade não interferiu.

Os profissionais com mais de 50 anos apresentaram as maiores médias de motivação nas variáveis M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x}$  =5,04 e  $\sigma$ =1,43), M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x}$  =4,74 e  $\sigma$ =1,33) e M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x}$  =3,46 e  $\sigma$ =1,23). Os profissionais de 36 a 40 anos apresentaram maior média na variável M4 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x}$  =5,05 e  $\sigma$ =1,37) e os profissionais de 46 a 50 anos apresentaram maior média de motivação na variável M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x}$  =5,28 e  $\sigma$ =1,30). As menores médias de motivação nestas cinco variáveis são dos profissionais com até 25 anos de idade: 3,48 para M4 ( $\sigma$ =1,52), 3,26 para M5 ( $\sigma$ =1,32), 4,03 para M6 ( $\sigma$ =1,32), 3,29 para M10 ( $\sigma$ =1,69) e 2,03 para M11 ( $\sigma$ =1,01).

Tabela 04 – Influência da idade nas variáveis da motivação

Variável		Idade	média	$\sigma$	F	sig
M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	Maior	De 36 a 40 anos	5,05	1,37	4,776	0,000
	Menor	Até 25 anos	3,48	1,52		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Maior	Acima de 50 anos	5,04	1,43	6,726	0,000
	Menor	Até 25 anos	3,26	1,32		
M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	Maior	De 46 a 50 anos	5,28	1,30	5,062	0,000
	Menor	Até 25 anos	4,03	1,32		
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	Maior	Acima de 50 anos	4,74	1,33	4,040	0,001
	Menor	Até 25 anos	3,29	1,69		
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	Maior	Acima de 50 anos	3,46	1,23	5,859	0,000
	Menor	Até 25 anos	2,03	1,01		

Aplicando-se o teste ANOVA para encontrar as influências do nível de escolaridade nos níveis de motivação, verifica-se, conforme Tabela 05, diferença significativa das médias nas seguintes variáveis: M1 (F= 2,235 e sig. 0,040), M4 (F= 2,540 e sig. 0,020), M5 (F= 2,556 e sig. 0,020), M6 (F= 4,383 e sig. 0,000), M7 (F= 2,380 e sig. 0,029), M10 (F= 2,903 e sig. 0,009), M11(F= 3,431 e sig. 0,003) e M12 (F= 2,337 e sig. 0,032).

Os profissionais pós-graduados apresentaram as maiores médias nas variáveis M1 - Porque eu gosto muito desse trabalho ( $\bar{x}$  =5,55 e  $\sigma$ =1,01), M4 - Escolhi esse trabalho porque

ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x} = 5,02$  e  $\sigma = 1,42$ ), M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x} = 5,00$  e  $\sigma = 1,35$ ), M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x} = 5,24$  e  $\sigma = 1,16$ ) e M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x} = 3,31$  e  $\sigma = 1,28$ ) e a menor média na variável M7 - Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” ( $\bar{x} = 3,76$  e  $\sigma = 1,57$ ).

Os profissionais com nível superior completo apresentaram menor média de motivação na variável M12 – Faço esse trabalho pela remuneração ( $\bar{x} = 3,13$  e  $\sigma = 1,37$ ) e os profissionais com 2º G Completo apresentaram menor média na variável M10 – Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x} = 3,93$  e  $\sigma = 1,49$ ). Já os trabalhadores do HUSM com 2º G Incompleto apresentaram as menores médias nas variáveis M1 ( $\bar{x} = 5,00$  e  $\sigma = 1,09$ ), M4 ( $\bar{x} = 4,20$  e  $\sigma = 1,75$ ) e M6 ( $\bar{x} = 3,82$  e  $\sigma = 1,32$ ) e os trabalhadores com 1º G Completo apresentaram maior média de motivação na variável M7 ( $\bar{x} = 5,17$  e  $\sigma = 1,47$ ). E os respondentes com 1º G Incompleto apresentaram maior média de motivação nas variáveis M10 ( $\bar{x} = 5,38$  e  $\sigma = 1,18$ ) e M12 ( $\bar{x} = 4,88$  e  $\sigma = 1,64$ ).

Tabela 05 – Influência da escolaridade nas variáveis da motivação

Variável		Escolaridade	média	$\sigma$	F	sig
M1- Porque eu gosto muito desse trabalho	Maior	Pós-Graduado	5,55	1,01	2,235	0,040
	Menor	2º G Incompleto	5,00	1,09		
M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	Maior	Pós-Graduado	5,02	1,42	2,540	0,020
	Menor	2º G Incompleto	4,20	1,75		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Maior	Pós-Graduado	5,00	1,35	2,556	0,020
	Menor	1º G Completo	4,17	0,98		
M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	Maior	Pós-Graduado	5,24	1,16	4,383	0,000
	Menor	2º G Incompleto	3,82	1,32		
M7- Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	Maior	1º G Completo	5,17	1,47	2,380	0,029
	Menor	Pós-Graduado	3,76	1,57		
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	Maior	1º G Incompleto	5,38	1,18	2,903	0,009
	Menor	2º G Completo	3,93	1,49		
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	Maior	Pós-Graduado	3,31	1,28	3,431	0,003
	Menor	1º G Completo	2,50	1,37		
M12- Faço esse trabalho pela remuneração	Maior	1º G Incompleto	4,88	1,64	2,337	0,032
	Menor	Superior Compl.	3,13	1,37		

Na análise da influência da direção de lotação dos colaboradores nos níveis de motivação, o Teste ANOVA indicou diferença significativa de médias nas variáveis M1 (F=3,996 e sig. 0,008), M4 (F=12,493 e sig. 0,000), M5 (F=16,240 e sig. 0,000), M6 (F=15,782

e sig. 0,000), M7 (F=2,845 e sig. 0,038), M8 (F=2,705 e sig. 0,045), M10 (F=14289 e sig. 0,000) e M11 (F=13,552 e sig. 0,000).

A direção de enfermagem apresentou as maiores médias de motivação nas variáveis M1- Porque eu gosto muito desse trabalho ( $\bar{x} = 5,50$  e  $\sigma = 0,98$ ), M4 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x} = 5,17$  e  $\sigma = 1,17$ ), M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x} = 5,09$  e  $\sigma = 1,25$ ), M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x} = 5,32$  e  $\sigma = 1,26$ ), M8- Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar ( $\bar{x} = 4,52$  e  $\sigma = 1,53$ ) e M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x} = 3,36$  e  $\sigma = 1,26$ ).

A direção Clínica apresentou maior média na variável M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x} = 4,74$  e  $\sigma = 1,27$ ) e as menores médias nas variáveis M7 - Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” ( $\bar{x} = 3,76$  e  $\sigma = 1,57$ ) e M8- Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar ( $\bar{x} = 3,90$  e  $\sigma = 1,67$ ).

A direção administrativa apresentou a menor média na variável M1 - Porque eu gosto muito desse trabalho ( $\bar{x} = 5,03$  e  $\sigma = 1,11$ ) e os colaboradores terceirizados apresentaram maior média na variável M7 - Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” ( $\bar{x} = 4,38$  e  $\sigma = 1,68$ ) e as menores médias nas variáveis M4 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x} = 4,09$  e  $\sigma = 1,67$ ), M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x} = 3,95$  e  $\sigma = 1,52$ ), M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x} = 4,23$  e  $\sigma = 1,42$ ), M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x} = 3,55$  e  $\sigma = 1,52$ ) e M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x} = 2,44$  e  $\sigma = 1,14$ ). Esses resultados podem ser visualizados na Tabela 06.

Na análise da influência da renda, o Teste ANOVA constatou diferença significativa das médias nas seguintes variáveis de motivação: M4 (F=7,114 e sig. 0,000), M5 (F=8,980 e sig. 0,000), M6 (F=10,769 e sig. 0,000), M10 (F=8,159 e sig. 0,000) e M11 (F=8,486 e sig. 0,000). Os profissionais com renda acima de R\$ 5.000,00 apresentaram as maiores médias nas variáveis M4 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x} = 5,19$  e  $\sigma = 1,37$ ), M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x} = 5,30$  e  $\sigma = 1,37$ ), M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x} = 5,33$  e  $\sigma = 1,22$ ) e M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x} = 3,49$  e  $\sigma = 1,30$ ). Os profissionais com renda entre R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 apresentaram maior média na variável M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x} = 4,82$  e  $\sigma = 1,52$ ).

Por sua vez, os colaboradores com renda de até R\$ 1.000,00 apresentaram as menores médias nas cinco variáveis: M4 ( $\bar{x}$  =3,89 e  $\sigma$ =1,66), M5 ( $\bar{x}$  =3,83 e  $\sigma$ =1,57), M6 ( $\bar{x}$  =4,09 e  $\sigma$ =1,40), M10 ( $\bar{x}$  =3,53 e  $\sigma$ =1,58) e M11 ( $\bar{x}$  =2,39 e  $\sigma$ =1,22), dados que podem ser visualizados na Tabela 07.

Tabela 06 – Influência da direção de lotação nas variáveis de motivação

Fator	Direção	média	$\sigma$	F	sig
M1- Porque eu gosto muito desse trabalho	Administrativa	5,03	1,11	3,996	0,008
	Terceirizados	5,21	1,03		
	Clínica	5,21	1,03		
	Enfermagem	5,50	0,98		
M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	Terceirizados	4,09	1,67	12,493	0,000
	Administrativa	4,45	1,45		
	Clínica	4,91	1,44		
	Enfermagem	5,17	1,17		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Terceirizados	3,95	1,52	16,240	0,000
	Administrativa	4,39	1,32		
	Clínica	5,07	1,56		
	Enfermagem	5,09	1,25		
M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	Terceirizados	4,23	1,42	15,782	0,000
	Administrativa	4,73	1,17		
	Clínica	5,14	1,18		
	Enfermagem	5,32	1,26		
M7- Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	Clínica	3,76	1,57	2,845	0,038
	Administrativa	3,85	1,53		
	Enfermagem	3,92	1,60		
	Terceirizados	4,38	1,68		
M8- Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar	Clínica	3,90	1,67	2,705	0,045
	Administrativa	4,03	1,53		
	Terceirizados	4,38	1,66		
	Enfermagem	4,52	1,53		
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	Terceirizados	3,55	1,52	14,289	0,000
	Administrativa	4,44	1,53		
	Enfermagem	4,65	1,50		
	Clínica	4,74	1,27		
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	Terceirizados	2,44	1,14	13,552	0,000
	Administrativa	3,13	1,33		
	Clínica	3,26	1,00		
	Enfermagem	3,36	1,26		

Para melhor visualização dos dados, os mesmos estão também apresentados em forma de gráfico, na Figura 45.

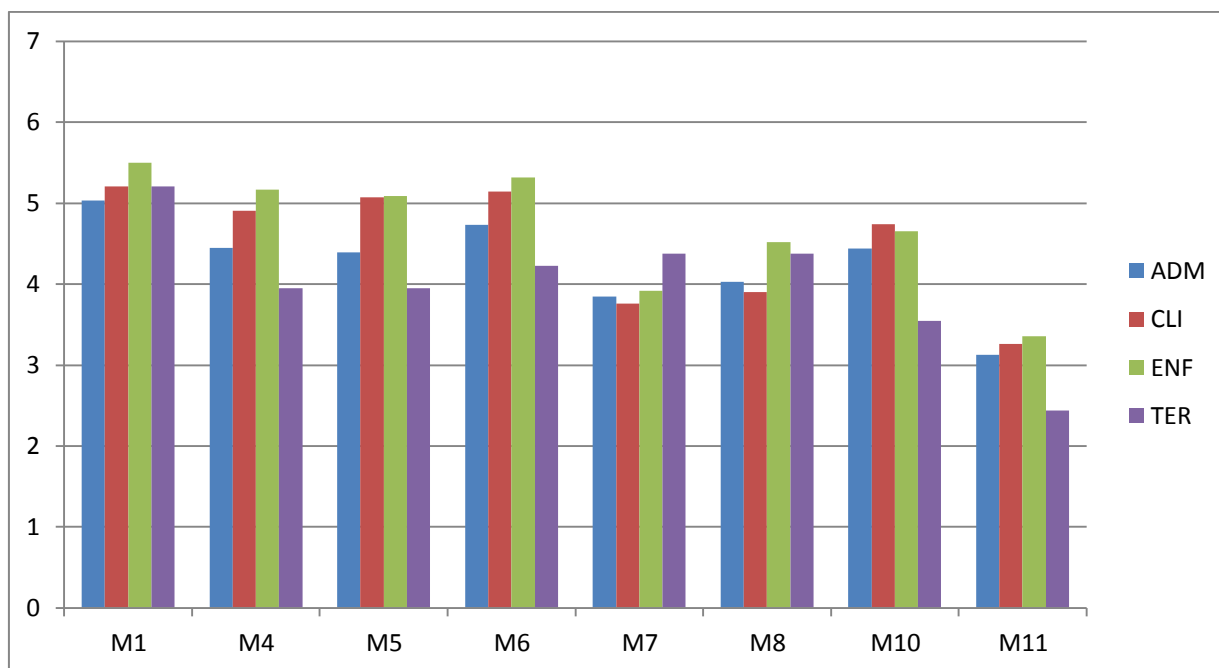


Figura 45: Influência do órgão de lotação nas variáveis de motivação

Tabela 07 – Influência da renda nas variáveis de motivação

Variável		Renda	média	$\sigma$	F	sig
M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	Maior	Acima de R\$ 5.001,00	5,19	1,37	7,114	0,000
	Menor	Até R\$ 1.000,00	3,89	1,66		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Maior	Acima de R\$ 5.001,00	5,30	1,37	8,980	0,000
	Menor	Até R\$ 1.000,00	3,83	1,57		
M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	Maior	Acima de R\$ 5.001,00	5,33	1,22	10,769	0,000
	Menor	Até R\$ 1.000,00	4,09	1,40		
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	Maior	De R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	4,82	1,52	8,159	0,000
	Menor	Até R\$ 1.000,00	3,53	1,58		
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	Maior	Acima de R\$ 5.001,00	3,49	1,30	8,486	0,000
	Menor	Até R\$ 1.000,00	2,39	1,22		

Analisando a influência do tempo de trabalho na instituição, o Teste ANOVA encontrou médias com diferença significativa nas seguintes variáveis: M4 (F=3,250 e sig.

0,007), M5 (F=6,430 e sig. 0,000), M6 (F=6,478 e sig. 0,000), M10 (F=5,707 e sig. 0,000) e M11 (F=8,947 e sig. 0,000), conforme pode ser visualizado na Tabela 08.

Os profissionais com mais de 25 anos de trabalho no HUSM apresentaram a maior média na variável M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x} = 3,51$  e  $\sigma = 1,16$ ) e os profissionais com 21 a 25 anos de serviço apresentaram as maiores médias nas variáveis M4 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x} = 5,19$  e  $\sigma = 1,04$ ), M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x} = 5,06$  e  $\sigma = 1,06$ ) e M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x} = 5,38$  e  $\sigma = 0,95$ ). Já os profissionais com 9 a 15 anos de trabalho na instituição apresentaram maior média na variável M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x} = 4,79$  e  $\sigma = 1,30$ ).

Os colaboradores com até 3 anos de trabalho no Hospital Universitário de Santa Maria apresentaram as menores médias de motivação nas cinco variáveis em análise: M4 ( $\bar{x} = 4,19$  e  $\sigma = 1,73$ ), M5 ( $\bar{x} = 3,89$  e  $\sigma = 1,60$ ), M6 ( $\bar{x} = 4,26$  e  $\sigma = 1,42$ ), M10 ( $\bar{x} = 3,67$  e  $\sigma = 1,61$ ) e M11 ( $\bar{x} = 2,39$  e  $\sigma = 1,04$ ).

Tabela 08 – Influência do tempo de serviço nas variáveis da motivação

Variável		Tempo	média	$\sigma$	F	sig
M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	Maior	De 21 a 25 anos	5,19	1,04	3,250	0,007
	Menor	De 0 a 3 anos	4,19	1,73		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Maior	De 21 a 25 anos	5,06	1,06	6,430	0,000
	Menor	De 0 a 3 anos	3,89	1,60		
M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	Maior	De 21 a 25 anos	5,38	0,95	6,478	0,000
	Menor	De 0 a 3 anos	4,26	1,42		
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	Maior	De 9 a 15 anos	4,79	1,30	5,707	0,000
	Menor	De 0 a 3 anos	3,67	1,61		
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	Maior	Acima de 25 anos	3,51	1,16	8,947	0,000
	Menor	De 0 a 3 anos	2,39	1,04		

O Teste ANOVA para verificação da influência do vínculo empregatício dos colaboradores pesquisados encontrou diferença significativa nas médias das seguintes

variáveis: M4 (F=15,386 e sig. 0,000), M5 (F=21,428 e sig. 0,000), M6 (F=20,932 e sig. 0,000), M7 (F=4,062 e sig. 0,018), M10 (F=21,613 e sig. 0,000) e M11 (F=20,321 e sig. 0,000).

Os profissionais pesquisados da UFSM apresentaram as maiores médias nas variáveis M4 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x}$  =4,93 e  $\sigma$ =1,33), M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x}$  =4,92 e  $\sigma$ =1,37), M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x}$  =5,13 e  $\sigma$ =1,24), M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x}$  =4,63 e  $\sigma$ =1,45) e M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x}$  =3,29 e  $\sigma$ =1,22) e a menor média na variável M7 - Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” ( $\bar{x}$  =3,87 e  $\sigma$ =1,57).

Os colaboradores terceirizados da empresa Sulclean apresentaram a maior média na variável M7 ( $\bar{x}$  = 4,41 e  $\sigma$ = 1,75) e as menores médias nas variáveis M4 ( $\bar{x}$  =3,99 e  $\sigma$ =1,68), M5 ( $\bar{x}$  =3,83 e  $\sigma$ =1,52), M6 ( $\bar{x}$  =4,15 e  $\sigma$ =1,39) enquanto que os colaboradores terceirizados da FATEC apresentaram as menores médias nas variáveis M10 ( $\bar{x}$  =3,31 e  $\sigma$ =1,49) e M11 ( $\bar{x}$  =2,25 e  $\sigma$ =0,85). Esses dados podem ser visualizados na Tabela 09.

Tabela 09 – Influência do vínculo empregatício nas variáveis da motivação

Fator	Vínculo	média	$\sigma$	F	sig
M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	Sulclean	3,99	1,68	15,386	0,000
	FATEC	4,88	1,45		
	UFSM	4,93	1,33		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Sulclean	3,83	1,52	21,428	0,000
	FATEC	4,63	1,31		
	UFSM	4,92	1,37		
M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	Sulclean	4,15	1,39	20,932	0,000
	FATEC	4,81	1,51		
	UFSM	5,13	1,24		
M7- Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	UFSM	3,87	1,57	4,062	0,018
	FATEC	4,13	1,20		
	Sulclean	4,41	1,75		
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	FATEC	3,31	1,49	21,613	0,000
	Sulclean	3,59	1,53		
	UFSM	4,63	1,45		
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	FATEC	2,25	0,85	20,321	0,000
	Sulclean	2,47	1,18		
	UFSM	3,29	1,22		

O nível do cargo apresentou diferença significativa de média nas seguintes variáveis: M4 ( $F=11,285$  e  $\text{sig.}= 0,000$ ), M5 ( $F=17,439$  e  $\text{sig.}= 0,000$ ), M6 ( $F=15,355$  e  $\text{sig.}= 0,000$ ), M7 ( $F=4,226$  e  $\text{sig.}= 0,006$ ), M10 ( $F=14,519$  e  $\text{sig.}= 0,000$ ) e M11 ( $F=13,310$  e  $\text{sig.}= 0,000$ ).

Os servidores do quadro de pessoal da UFSM pertencentes ao nível superior apresentaram as maiores médias nas variáveis M4 - Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida ( $\bar{x}=5,21$  e  $\sigma=1,34$ ), M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais ( $\bar{x}=5,32$  e  $\sigma=1,30$ ), M6 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais ( $\bar{x}=5,40$  e  $\sigma=1,15$ ), M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida ( $\bar{x}=4,79$  e  $\sigma=1,41$ ), M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro ( $\bar{x}=3,38$  e  $\sigma=1,26$ ) e apresentaram a menor média na variável M7 - Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” ( $\bar{x}=3,57$  e  $\sigma=1,61$ ).

Os colaboradores terceirizados apresentaram a maior média na variável M7 - Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” ( $\bar{x}=4,38$  e  $\sigma=1,68$ ) e as menores médias nas demais variáveis: M4 ( $\bar{x}=4,09$  e  $\sigma=1,67$ ), M5 ( $\bar{x}=3,95$  e  $\sigma=1,52$ ), M6 ( $\bar{x}=4,23$  e  $\sigma=1,42$ ), M10 ( $\bar{x}=3,55$  e  $\sigma=1,52$ ) e M11 ( $\bar{x}=2,45$  e  $\sigma=1,14$ ).

Entre os servidores concursados, os pertencentes ao nível de apoio apresentaram as menores médias, ficando atrás do nível superior e médio e na frente apenas dos colaboradores terceirizados, nas variáveis M4 ( $\bar{x}=4,27$  e  $\sigma=1,22$ ), M5 ( $\bar{x}=4,06$  e  $\sigma=1,34$ ) e M6 ( $\bar{x}=4,56$  e  $\sigma=0,96$ ). Nas variáveis M7 ( $\bar{x}=4,25$  e  $\sigma=1,44$ ), M10 ( $\bar{x}=4,75$  e  $\sigma=1,29$ ) e M11 ( $\bar{x}=3,31$  e  $\sigma=1,25$ ), eles ficaram com a segunda maior média de motivação, conforme pode ser visualizado na Tabela 10.

Outra análise que pode ser feita é a verificação de qual variável do perfil mais influenciou na motivação dos profissionais pesquisados e também quais variáveis não sofreram influência e quais mais sofreram influência. Conforme podem ser visualizadas na Figura 46, as variáveis do perfil que mais influenciaram as variáveis do modelo de motivação usado nessa pesquisa foram a escolaridade e a direção onde os servidores estão lotados. Em um total de 12 variáveis do modelo de motivação, 8 sofreram influência dessas características do perfil em um total de 9 variáveis do modelo de motivação que foram influenciadas. As variáveis que não sofreram influência nenhuma foram: M2 - Porque eu me divirto fazendo meu trabalho, M3 - Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona e M9 - Porque minha reputação depende disso. As variáveis do modelo de motivação mais influenciadas pelas características do perfil foram: M5 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais (influenciada por 9 características do perfil) e M4 - Escolhi esse



trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida, M10 - Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida e M11 - Porque ele me permite ganhar muito dinheiro (influenciadas por 7 características do perfil).

Tabela 10 – Influência do nível do cargo nas variáveis da motivação

Fator	Nível	média	$\sigma$	F	sig
M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	Terceirizados	4,09	1,67	11,285	0,000
	Apoio	4,27	1,22		
	Médio	4,85	1,31		
	Superior	5,21	1,34		
M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	Terceirizados	3,95	1,52	17,439	0,000
	Apoio	4,06	1,34		
	Médio	4,78	1,35		
	Superior	5,32	1,30		
M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	Terceirizados	4,23	1,42	15,355	0,000
	Apoio	4,56	0,96		
	Médio	5,05	1,28		
	Superior	5,40	1,15		
M7- Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	Superior	3,57	1,61	4,226	0,006
	Médio	3,99	1,62		
	Apoio	4,25	1,44		
	Terceirizados	4,38	1,68		
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	Terceirizados	3,55	1,52	14,519	0,000
	Médio	4,51	1,50		
	Apoio	4,75	1,29		
	Superior	4,79	1,41		
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	Terceirizados	2,45	1,14	13,310	0,000
	Médio	3,22	1,19		
	Apoio	3,31	1,25		
	Superior	3,38	1,26		

Característica	Variáveis	Total	Percentual
Sexo	M1, M5	02	16,67
Chefia	M5, M12	02	16,67
Idade	M4, M5, M6, M10, M11	05	41,67
Escolaridade	M1, M4, M5, M6, M7, M10, M11, M12	08	66,67
Direção	M1, M4, M5, M6, M7, M8, M10, M11	08	66,67
Renda	M4, M5, M6, M10, M11	05	41,67
Tempo serviço	M4, M5, M6, M10, M11	05	41,67
Vínculo	M4, M5, M6, M7, M10, M11	06	50,00
Nível	M4, M5, M6, M7, M10, M11	06	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>		
<b>Percentual</b>	<b>43,52%</b>		

Figura 46 – Resumo das influências nas variáveis da motivação

Em virtude do modelo de motivação no trabalho utilizado nesta pesquisa, de Gagné et al., (2010) não ter sido utilizado no contexto nacional, realizou-se uma validação do mesmo por meio de Análise Fatorial Exploratória e do *Alpha de Cronbach*.

Dentre as técnicas multivariadas de análise estatística, a análise fatorial é uma técnica que permite analisar relações latentes para um grande número de variáveis, de modo a condensar as informações em um conjunto menor de fatores. Tal análise pode ser tanto exploratória, quando se busca identificar as possíveis relações entre um conjunto de variáveis, como confirmatória, quando já se pressupõe, com base na literatura sobre o assunto, uma determinada estrutura para as variáveis (HAIR et al., 2005).

Os testes iniciais das análises fatoriais incluíram o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) of Sampling Adequacy*, que mede a adequação dos dados, em que, de acordo com Pestana e Gagero (2003), valores entre 1 e 0,9 indicam que a análise fatorial é muito boa em virtude da alta correlação entre as variáveis, valores entre 0,8 e 0,9 a análise fatorial é boa, valores entre 0,7 e 0,8, que a solução fatorial é média, entre 0,6 e 0,7 é razoável e valores iguais ou menores do que 0,5 indicam que a realização da análise fatorial é insatisfatória devido à correlação fraca entre as variáveis. Já o teste de esfericidade de Bartlett avalia a significância geral da matriz de correlação, e onde se busca testar a hipótese de a matriz de correlação ser a matriz identidade, ou seja, que não haja correlação perfeita entre as variáveis.

O KMO apresentou valor igual a 0,825 sugerindo que os dados estão adequados para análise fatorial realizada e o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese de a matriz das correlações na população ser a identidade, com um índice de 1499,332, sinalizando que é possível o seguimento da análise fatorial.

Na etapa de extração dos fatores mais significativos, utilizou-se o critério dos autovalores (*eigenvalues*), que representa a quantidade de variância nas variáveis originais, e que está associada a um fator, considerando-se apenas variáveis com valor de *eigenvalue* acima de 1,0; e a porcentagem da variância explicada pelos fatores de forma cumulativa, cujo nível satisfatório, de acordo com Malhotra (2006), fica em torno de 60%. O total de variância explicada pelo modelo foi de 66,00%.

Analísaram-se ainda os valores de comunalidades que, segundo Hair et al., (2005, p. 108), “representam a quantia da variância explicada pela solução fatorial para cada variável”. Nesses valores, o pesquisador pode especificar o valor da variância de cada variável que deve ser levada em consideração. Neste caso, optou-se por considerar pelo menos metade da variância, sendo todas as variáveis comunalidades inferiores a 0,50, o que não possui

explicação suficiente. Por meio desse critério, a variável M12 (Faço esse trabalho pela remuneração) foi extraída, visto que sua comunalidade era de 0,434.

Para analisar a confiabilidade dos constructos, utilizou-se teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, onde, de acordo com Pestana e Gageiro (2003), valores entre 0,6 e 0,7 apontam consistência interna fraca; entre 0,7 e 0,8, razoável; entre 0,8 e 0,9, boa; e muito boa para valores de alfa superiores a 0,9. Os três fatores encontrados nesta pesquisa apresentaram valores de consistência interna dentro dos limites aceitáveis como será apresentado na sequência.

O fator 1 formou-se por três indicadores: M05, M06 e M04, considerados por Gagné et al., (2010) como indicadores da motivação identificada. Esse fator agrupou os mesmos indicadores do estudo desses autores, apresentando cargas fatoriais variando de 0,802 a 0,851. A variância explicada desse fator é de 40,30%, sendo o *Alfa de Cronbach* igual a 0,857 indicando confiabilidade satisfatória. Dessa forma, foi possível confirmar que os indicadores M05, M06 e M04 compõe o constructo da motivação identificada.

O segundo fator formou-se pela união dos indicadores M09, M07 e M08 da motivação introjetada e pelos indicadores M10 e M11 da motivação extrínseca dos autores Gagné et al., (2010). Assim, o fator 2, composto pelos indicadores M09, M07, M11, M08 e M10, formaram o constructo que, por juntar as motivações introjetada e extrínseca de Gagné et. al. (2010), denominou-se neste estudo de motivação controlada. Tal fator apresentou cargas fatoriais variando de 0,631 a 0,755 explicando 13,762% da variância total. O alfa foi igual a 0,777 indicando confiabilidade satisfatória.

E, finalmente, o fator 3 foi composto pelos indicadores M02, M03 e M01, todos pertencentes ao constructo da motivação intrínseca de Gagné et al., (2010). Assim, os indicadores M02, M03 e M01 correspondem à motivação intrínseca, que apresentaram cargas fatoriais variando de 0,615 a 0,731, explicando 11,94% da variância total. A confiabilidade foi satisfatória (alfa=0,863). A Tabela 11 apresenta a síntese dos resultados.

Desse modo, como resultado final da análise fatorial, encontraram-se três fatores: motivação identificada, motivação controlada e motivação intrínseca, diferentemente do modelo original proposto por Gagné et al., (2010) com quatro fatores. A Figura 47 apresenta uma comparação, portanto, dos fatores encontrados neste estudo com os fatores encontrados no estudo original de Gagné et al., (2010).

Tabela 11 – Análise fatorial exploratória do modelo de motivação

<b>Motivação identificada</b>	<b>Carga</b>	<b>Com</b>
M05- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	0,851	0,799
M06- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	0,812	0,705
M04- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	0,802	0,729
<b>Motivação controlada</b>	<b>Carga</b>	<b>Com</b>
M09- Porque minha reputação depende disso	0,755	0,597
M07- Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	0,717	0,617
M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	0,655	0,715
M08- Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar	0,632	0,584
M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	0,631	0,683
<b>Motivação intrínseca</b>	<b>Carga</b>	<b>Com</b>
M02- Porque eu me divirto fazendo meu trabalho	0,731	0,578
M03- Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona	0,699	0,628
M01- Porque eu gosto muito desse trabalho	0,615	0,626

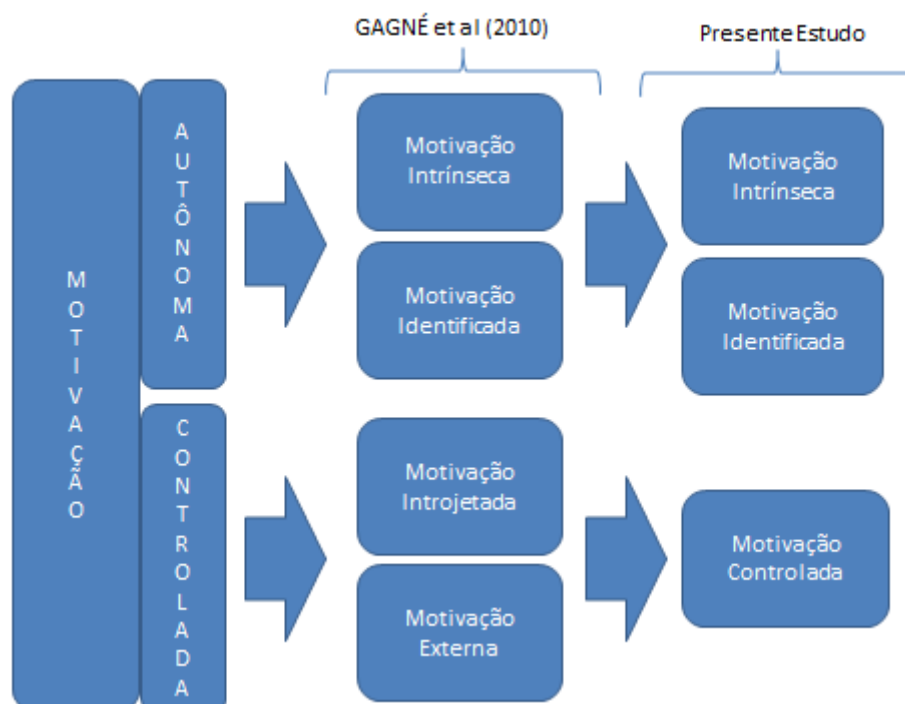


Figura 47: Fatores encontrados nesta pesquisa e fatores de Gagné et al., (2010)

Após a análise fatorial exploratória, foram analisadas as médias dos três fatores de motivação identificados nesta pesquisa. Segundo Gagné e Deci (2005), a maioria das teorias preocupa-se com a quantidade total de motivação de uma pessoa para uma tarefa e o tipo de motivação não é considerado. O importante para a Teoria da Autodeterminação é a distinção

entre motivação autônoma e motivação controlada. A motivação intrínseca e identificada são exemplos de motivação autônoma.

Segundo dados que podem se visualizados na Tabela 12, os profissionais do HUSM trabalham por motivação identificada, pois essa possui a maior média (4,70) com desvio padrão de 1,28. A motivação identificada requer que as pessoas identifiquem-se com o valor de um comportamento por este estar de acordo com suas metas pessoais (GAGNÉ et al., 2010). Por exemplo, se os enfermeiros entendem a importância de executar tarefas desagradáveis para o bem-estar dos pacientes, eles sentiriam relativa autonomia enquanto desempenham tais tarefas, embora as atividades não sejam intrinsecamente interessantes.

Na sequência, aparece a motivação intrínseca com a segunda maior média (4,66) e desvio padrão 0,97. A motivação intrínseca é definida como fazer algo por si só porque é interessante e prazeroso. Enquanto a motivação identificada é acionada por valores e objetivos, a motivação intrínseca é acionada por emoções que surgem enquanto a atividade é realizada (GAGNÉ et al, 2010).

Por último, apareceu a motivação controlada com a menor média (3,87) e desvio padrão de 1,13. A motivação controlada existe quando alguém faz algo por razões instrumentais e contempla as motivações introjetada e extrínseca. Pessoas introjetadas se envolvem em um comportamento ou se comprometem com uma atividade por culpa, compulsão ou para manter sua autoestima e a motivação extrínseca consiste em fazer uma atividade para obter recompensas ou evitar punições (KOESTNER; LOSIER, 2002).

As médias de motivação indicam, de acordo com a escala usada no modelo desta pesquisa, em que grau os tipos de motivação correspondem às razões pelas quais os profissionais pesquisados estão fazendo seu trabalho. Os resultados da Tabela 12 mostram que as motivações identificada e intrínseca correspondem “bastante” aos motivos pelos quais os colaboradores realizam seus trabalhos enquanto que a motivação controlada corresponde “moderadamente”. O desvio padrão da motivação identificada é o maior, demonstrando maior discordância dos respondentes nessas questões enquanto que o desvio padrão da motivação intrínseca é o menor, indicando maior concordância dos respondentes.

Para o Hospital Universitário de Santa Maria, esses dados são positivos, pois a pesquisa de Koestner e Losier (2002) constatou que a motivação intrínseca produziu melhor desempenho em tarefas consideradas interessantes, mas que a motivação identificada produziu melhor desempenho em tarefas que são importantes e requerem disciplina ou determinação. Isso dá a entender que a motivação identificada é preferível em organizações como um hospital público porque, até mesmo com trabalhos monótonos, há uma vantagem

em termos de satisfação no cargo e bem-estar o que acarreta na probabilidade de melhor desempenho e menor rotatividade.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas dos fatores da motivação

<b>Fatores</b>	<b>média</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Motivação identificada	4,70	1,28
Motivação intrínseca	4,66	0,97
Motivação controlada	3,87	1,13

Segundo Gagné e Deci (2005), aspectos de um contexto social apoiarão a motivação intrínseca e facilitarão a interiorização da motivação extrínseca, conseguindo uma motivação identificada. Apoio para as necessidades básicas de competência, relacionamento e autonomia dependem de fatores específicos no contexto social, como conteúdos de trabalho, e do ambiente interpessoal, como o clima organizacional e estilos interpessoais de gerentes. No Hospital Universitário de Santa Maria, o contexto de trabalho bem como o ambiente interpessoal parecem favorecer, portanto, as necessidades básicas de competência, relacionamento e autonomia uma vez que os colaboradores pesquisados apresentaram a motivação identificada e intrínseca com médias superiores à média da motivação controlada.

Esses resultados vão plenamente ao encontro das pesquisadas sobre motivação realizadas com trabalhadores do setor público, que captaram as diferenças motivacionais entre funcionários públicos e privados (RAINEY, 1982). Buelens e Van Den Broeck (2007) compararam empregados dos setores público e privado na Bélgica e chegam à conclusão de que os primeiros são menos extrinsecamente motivado do que os últimos. Houston (2000) analisou gestores públicos e privados na América do Norte e da Europa Ocidental e concluiu que os funcionários públicos são mais propensos a valorizar os motivadores intrínsecos e desvalorizar os motivadores extrínsecos.

Com base em estudos como esse, a motivação dos funcionários públicos, tem sido descrita como "motivação do setor público" (PSM), e refere-se a um conjunto de valores que estão intimamente ligados ao funcionamento das instituições públicas (PERRY; WISE, 1990). Segundo Vandenabeele (2007), quanto mais a instituição é capaz de responder às necessidades psicológicas de relacionamento, competência e autonomia dos indivíduos, mais provável que esse indivíduo internalize autonomamente os valores do serviço público

institucionalizados. Já Gabris e Simo (1995), consideram que, se empregos no setor público forem desafiadores, monetariamente atraentes, carregados de responsabilidade, cheios de autonomia e bem supervisionados, eles vão produzir funcionários públicos dedicados às suas tarefas.

Uma vez identificado os tipos de motivação presentes no hospital universitário, a próxima etapa procurou verificar a influência das características do perfil sócio demográfico e profissional dos respondentes nos tipos de motivação. Primeiramente, são apresentadas as análises da influência do perfil sociodemográfico e posteriormente do perfil profissional. Apenas os resultados estatisticamente significativos estão apresentados nas tabelas.

Alguns pesquisadores têm investigado (BRIGHT, 2005; CAMILLERI, 2007; MOYNIHAN; PANDEY, 2007; PERRY, 1997) as raízes da motivação no serviço público. Características como sexo, idade, escolaridade ou preferência política estão entre os antecedentes mais citados, tendo sido relacionados aos níveis de motivação do serviço público. Para tanto, usou-se o Teste T e ANOVA para a identificação das diferenças de médias, cujos resultados são descritos a seguir.

O Teste T entre o gênero dos respondentes e os tipos de motivação encontrou diferença significativa entre as médias de homens e mulheres na motivação identificada, com valor de  $t = -2,016$  e  $sig. = 0,045$ . As mulheres apresentam maior motivação identificada, com maior média (4,76) em comparação com os homens (4,40). O desvio padrão masculino encontrado foi de 1,14 e o feminino foi de 1,31, indicando que as médias femininas variam mais que as médias masculinas. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 13.

Quanto à influência do sexo na motivação de serviço público, a evidência empírica atual é mista (PANDEY; STAZYK, 2008). Os pesquisadores consideram o gênero como um antecedente importante da motivação de serviço público, mas a direção em que essa influência funciona permanece indefinida. No estudo de Vandenabeele (2011), os homens relataram níveis mais elevados de motivação no serviço público do que as mulheres. No estudo de Pandey e Stazyk (2008), foram encontrados os mesmos resultados. No estudo de Perry (1997), registraram-se pontuações mais elevadas para o sexo masculino em algumas dimensões e indiferença entre os sexos em outras dimensões. DeHart-Davis et al., (2006) observaram maior pontuação para as mulheres em algumas dimensões e indiferença entre os sexos em outras.

Tabela 13 – Influência do gênero nos fatores de motivação

Fator	Gênero	média	$\sigma$	t	sig
Motivação identificada	Masculino	4,40	1,14	-2,016	0,045
	Feminino	4,76	1,31		

Os resultados do teste ANOVA entre a idade e os fatores do modelo de motivação apontam diferença significativa de médias na motivação identificada, com valor de F de 7,101 e sig. 0,000 e na motivação controlada, com valor F de 2,476 e sig.= 0,023. Visualiza-se na Tabela 14 que colaboradores com mais de 50 anos apresentam maior motivação identificada ( $\bar{x} = 5,08$  e  $\sigma = 1,16$ ) e controlada ( $\bar{x} = 4,14$  e  $\sigma = 1,17$ ) enquanto que profissionais na faixa etária até 25 anos apresentam a menor média de motivação identificada ( $\bar{x} = 4,31$  e  $\sigma = 1,62$ ) e controlada ( $\bar{x} = 3,26$  e  $\sigma = 1,11$ ).

Respondentes mais velhos parecem possuir níveis mais elevados de motivação no serviço público, que está em linha com a maioria dos estudos relataram até agora (PANDEY; STAZYK, 2008). Nemiroff e Colarusso (1990) sugerem que, durante a vida adulta, as perspectivas de seres humanos mudam dinamicamente à medida que envelhecem. Segundo Sparrow (2000), três estágios para a vida adulta podem ser distinguidos. A etapa inicial da idade adulta (22 a 32 anos) pode ser descrita como a idade em que fundar uma família e construir uma carreira são os principais temas. Na idade adulta média (33 a 44 anos), mais atenção é dada à vida familiar e a educação dos filhos. O valor de ter uma carreira diminui, bem como a importância do prazer do trabalho, reconhecimento social e autorealização cresce. Na fase adulta tardia (45 a 65 anos), além de prazer trabalho, o equilíbrio entre a autonomia e interdependência torna-se mais importante (SEKARAN; HALL, 1989), fato que estaria mais alinhado teoricamente à motivação autônoma.

Tabela 14 – Influência da idade nos fatores de motivação

Fator		Idade	média	$\sigma$	F	sig
Motivação identificada	Maior	Mais de 50 anos	5,08	1,16	7,101	0,000
	Menor	26 a 30 anos	4,31	1,62		
Motivação controlada	Maior	Mais de 50 anos	4,14	1,17	2,476	0,023
	Menor	Até 25 anos	3,26	1,11		



Quanto à influência da escolaridade nos fatores, os resultados do Teste ANOVA, valor de F de 3,357 e sig.= 0,002 indicam diferença de média na motivação identificada. Observa-se na Tabela 15 que colaboradores pósgraduados possuem maior média de motivação identificada ( $\bar{x}$  =5,10 e  $\sigma$ =1,12) enquanto que colaboradores com o 2º grau incompleto possuem justamente o contrário, menor média de motivação identificada ( $\bar{x}$  =4 e  $\sigma$ =1,56).

Esses dados corroboram os achados de Vandenberghe (2011) e Pandey e Stazyk (2008), onde respondentes com menor escolaridade apresentaram níveis mais baixos de motivação no serviço público do que aqueles com uma educação superior.

Tabela 15 – Influência da escolaridade nos fatores de motivação

Fator		Escolaridade	média	$\sigma$	F	sig
Motivação identificada	Maior	Pós-graduação	5,10	1,12	3,657	0,002
	Menor	2º grau incompleto	4,00	1,56		

A renda dos respondentes influenciou na motivação identificada, uma vez que os resultados do Teste ANOVA (F=11,830 e sig.=0,000) indicam diferença significativa nas médias encontradas. Os respondentes com renda superior a R\$ 5.000,00 possuem maior média de motivação identificada ( $\bar{x}$  =5,30 e  $\sigma$ =1,21) e os respondentes com renda até R\$ 1.000,00 apresentaram menor média de motivação identificada ( $\bar{x}$  =3,90 e  $\sigma$ =1,29), conforme pode ser visualizado na Tabela 16.

Tabela 16 – Influência da renda nos fatores de motivação

Fator		Renda	média	$\sigma$	F	Sig
Motivação identificada	Maior	Acima R\$ 5.000,00	5,30	1,21	11,830	0,000
	Menor	Até R\$ 1.000,00	3,90	1,29		

Na análise das médias do tempo de serviço, encontrou-se diferença significativa na motivação identificada, pois o Teste ANOVA apresentou F de 6,953 e sig.=0,000. Com maior motivação identificada, estão os respondentes com 21 a 25 anos de serviço dedicados ao HUSM ( $\bar{x}$  =5,21 e  $\sigma$ =0,73) enquanto que os respondentes com até três anos possuem a menor

média de motivação identificada ( $\bar{x} = 4,08$  e  $\sigma = 1,37$ ). Esses resultados vão ao encontro do estudo de Vandenberghe (2011), onde funcionários públicos com mais tempo de serviço apresentaram níveis mais elevados de motivação. Os dados podem ser visualizados na Tabela 17.

Tabela 17 – Influência do tempo de serviço nos fatores de motivação

Fator		Tempo serviço	média	$\sigma$	F	sig
Motivação identificada	Maior	De 21 a 25 anos	5,21	0,73	6,953	0,000
	Menor	De 0 a 3 anos	4,08	1,37		

A motivação identificada foi influenciada por cinco das seis características em estudo (somente a experiência em cargo de chefia não apresentou influência), a motivação controlada foi influenciada apenas por uma característica (a idade) e a motivação intrínseca não apresentou influência de nenhuma das características de perfil dos trabalhadores pesquisados. Em outras palavras, enquanto a motivação identificada teve grande influência das características do perfil dos profissionais pesquisados, nas motivações controlada e intrínseca, o perfil dos profissionais não influenciou de forma significativa. Tais análises estão sumarizadas na Figura 48.

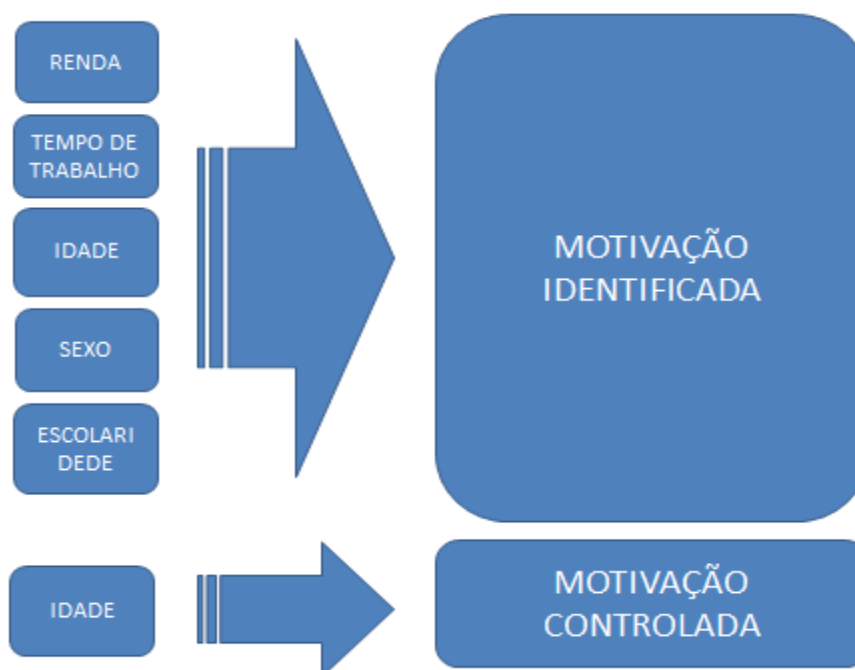


Figura 48: Resumo das influências das variáveis demográficas nos tipos de motivação

Esses resultados vão plenamente ao encontro das pesquisas sobre motivação para o trabalho no serviço público (PSM). Bright (2005) concluiu que a PSM está fortemente ligada ao sexo, nível educacional, nível de gestão, e preferências monetárias individuais. Segundo a autora, os trabalhadores com alto nível de PSM são mais propensos a ser do sexo feminino, ter um nível de escolaridade maior, serem gerentes, desejavam significativamente menor recompensas econômicas que trabalhadores com baixos níveis de PSM. Segundo Vandenberg (2011), esses resultados são forte argumento para pesquisadores nunca analisarem dados de motivação de serviço público sem controle de variáveis como sexo e idade. Negligenciar essas variáveis certamente renderá resultados tendenciosos.

Uma vez apresentadas as análises da influência do perfil sociodemográfico, parte-se para as análises da influência do perfil profissional nos tipos de motivação.

Visualizam-se na Tabela 18 os resultados do Teste ANOVA, realizado para verificar se a direção em que o servidor trabalha tem influência nos tipos de motivação encontrados após a análise fatorial exploratória. Tais resultados ( $F=19,486$  e  $sig.=0,000$ ) indicam diferença significativa nas médias da motivação identificada. A motivação identificada possui maior média ( $\bar{x}=5,19$  e  $\sigma=1,05$ ) na direção de enfermagem seguida pela média ( $\bar{x}=5,04$  e  $\sigma=1,21$ ) da direção clínica. Em terceiro lugar, a direção administrativa apresentou média de 4,54 e desvio padrão de 1,18 e os colaboradores terceirizados ficaram por último com a média 4,07 e desvio padrão de 1,32.

O motivo pelo qual a direção de enfermagem apresenta as maiores médias de motivação identificada pode estar relacionado ao fato de serem os colaboradores de um hospital que mais trabalham próximos ao paciente. No entanto, não se encontram outros estudos abordando essa questão. Moulton e Feeney (2010) sugerem que trabalhadores da linha de frente sentem-se com mais poder de influenciar os resultados para o bem público em virtude da estrutura institucional a que pertencem, o que favoreceria um maior envolvimento com o trabalho.

Esses dados lembram o modelo de características do trabalho desenvolvido por Hackman e Oldham (1980), onde as características de atividades do cargo despertam estados psicológicos positivos, levando-o a um grau maior de satisfação. Quanto mais identificado à função o indivíduo estiver, maior será a sua percepção de satisfação dentro e fora do ambiente institucional. Segundo Maia e Oliveira (2007), o grau de autonomia do indivíduo em relação à tarefa desperta o sentimento de responsabilidade pelos resultados advindos. Segundo Camilleri (2007), o ambiente organizacional, como características do trabalho, as relações

empregado-líder e a percepção do funcionário em relação à organização, é o fator mais importante na previsão da PSM.

Tabela 18 – Influência da direção de lotação nos fatores de motivação

Fator	Direção	média	$\sigma$	F	sig
Motivação identificada	Terceirizados	4,07	1,32	19,486	0,000
	Administração	4,54	1,18		
	Clínica	5,04	1,21		
	Enfermagem	5,19	1,05		

Visualiza-se na Tabela 19 a influência do vínculo empregatício nos fatores do modelo de motivação em estudo. A diferença de média é significativa na motivação identificada ( $F=25,882$  e  $sig.=0,000$ ), conforme resultados do Teste ANOVA. Os servidores da UFSM possuem maior média de motivação identificada ( $\bar{x}=5,00$  e  $\sigma=1,15$ ) e os colaboradores contratados pela empresa Sulclean/Vigillare possuem a menor média de motivação identificada ( $\bar{x}=3,96$  e  $\sigma=1,29$ ). Esses dados corroboram pesquisas como de Houston (2000), que argumenta que PSM existe e funcionários americanos do setor público são mais intrinsecamente motivados, enquanto os empregados do setor privado estão mais motivados extrinsecamente.

Tabela 19 – Influência do vínculo empregatício nos fatores de motivação

Fator	Vínculo	média	$\sigma$	F	sig
Motivação identificada	Servidor UFSM	5,00	1,15	25,882	0,000
	Contrato FATEC	4,78	1,28		
	Contrato Sulclean	3,96	1,29		

O Teste ANOVA indicou com seus resultados ( $F=20,027$  e  $sig.=0,000$ ) influência do nível dos cargos na motivação identificada. O nível superior apresentou a maior média ( $\bar{x}=5,33$  e  $\sigma=1,12$ ), seguido do nível médio ( $\bar{x}=4,88$  e  $\sigma=1,12$ ), do nível de apoio ( $\bar{x}=4,27$  e  $\sigma=1,07$ ) e, por último, dos terceirizados ( $\bar{x}=4,07$  e  $\sigma=1,32$ ), conforme Tabela 20. Pode-se dizer que servidores do nível superior possuem maior motivação identificada. Isso já é sentido

desde o momento da coleta de dados, onde o retorno de questionários desses profissionais é bem superior aos demais profissionais dos níveis de apoio e intermediário. Isso vai ao encontro do observado por Couper, Blair e Triplett (1999) em pesquisas na web, que funcionários de nível superior tendem a participar mais das pesquisas. A pesquisa de Den Broeck (2007) descobriu que a posição na hierarquia de conteúdo e trabalho organizacional é mais importante na determinação da motivação do que diferenças setoriais.

Segundo Gagné e Deci (2005), a motivação autônoma tem sido associada às tarefas complexas, enquanto que a motivação controlada conduziria a um melhor desempenho das tarefas comuns, mas esse desempenho não se manteria com o tempo. Em outras palavras, a motivação autônoma estaria vinculada a trabalhos mais interessantes, mais complexos e mais importantes, tendo relações positivas com o desempenho, com a satisfação no cargo e com o bem-estar, enquanto que com tarefas comuns estariam vinculadas à motivação controlada, que talvez tenha uma vantagem de desempenho a curto prazo, mas conduz a níveis de bem-estar mais pobres.

Tabela 20 – Influência do nível do cargo nos fatores de motivação

<b>Fator</b>	<b>Nível do cargo</b>	<b>média</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>F</b>	<b>sig</b>
Motivação identificada	Apoio	4,27	1,07	20,027	0,000
	Médio	4,88	1,12		
	Superior	5,33	1,12		
	Terceirizados	4,07	1,32		

A motivação identificada sofreu influência das três características em estudo, enquanto que a motivação controlada e a motivação intrínseca não apresentaram influência de nenhuma das características de perfil profissional dos trabalhadores pesquisados. Esses resultados reforçam a importância da motivação ser estudada de forma multidimensional, fato que foi melhor explorado no item 4.5 - Os tipos de motivação e as relações com comprometimento, satisfação e desempenho. A Figura 49 apresenta o resumo das influências do perfil profissional nos tipos de motivação encontrados no Hospital Universitário de Santa Maria.

Antes de testar se a motivação é um antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional, objetivo geral desta pesquisa, faz-se necessária, na próxima seção, a apresentação dos níveis de comprometimento, satisfação e desempenho encontrados

nos profissionais do Hospital Universitário de Santa Maria e os resultados da análise dos respectivos modelos usados nesta pesquisa.



Figura 49: Resumo das influências das variáveis profissionais nos tipos de motivação

### **4.3 O comprometimento, a satisfação e o desempenho dos colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria**

Nesta seção, encontram-se as análises referentes ao comprometimento, à satisfação e ao desempenho no trabalho dos colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria, constructos consequentes da motivação, de acordo com o modelo utilizado nesta pesquisa (VANDENABEELE, 2009). Serão apresentadas inicialmente as análises estatísticas descritivas (médias e desvio-padrão) das variáveis de cada escala (comprometimento, satisfação e desempenho) e, posteriormente, os resultados da análise fatorial exploratória. O indicador de consistência interna *Alfa de Cronbach* foi usado para avaliar a confiabilidades das dimensões encontradas. Por fim, encontram-se as análises de estatística descritiva (médias e desvio-padrão) dos componentes do comprometimento.

Para análise do comprometimento, utilizou-se escala de Meyer, Allen e Smith (1993), traduzida e validada por Medeiros e Enders (1998). Pediu-se aos respondentes que indicassem o grau de concordância ou discordância através de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “discordo totalmente”, 2 indica “discordo”, 3 indica “indiferente”, 4 indica “concordo”, 5 indica “concordo totalmente”. A Tabela 21 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) dessas variáveis.

Tabela 21 – Avaliação dos níveis de comprometimento no trabalho

Variável	média	$\sigma$
C16- Esta organização merece minha lealdade	3,82	0,91
C06- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	3,73	0,94
C07- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	3,58	0,96
C18- Eu devo muito a minha organização	3,52	1,03
C01- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	3,51	1,17
C08- Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora	3,50	1,07
C09- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	3,44	1,19
C02- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	3,19	1,04
C17- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	3,09	1,11
C15- Eu não me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	3,01	1,08
C14- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	3,01	1,06
C12- Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	2,86	1,05
C03- Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização	2,73	1,07
C10- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	2,71	1,17
C13- Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa	2,62	0,99
C11- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	2,61	1,05
C04- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	2,38	0,98
C05- Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização	2,37	0,93

Com base nos resultados, observa-se que as médias, de um modo geral, variaram entre 2,37 e 3,82. Para análise das médias, dividiram-se as mesmas em dois grupos, conforme os valores apresentados. Assim, um grupo (sete variáveis) ficou caracterizado por concordância positiva dos respondentes e um segundo grupo (onze variáveis) apresentou indiferença dos respondentes.

As sete variáveis, C12 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas ( $\bar{x} = 2,86$  e  $\sigma = 1,05$ ), C03 - Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização ( $\bar{x} = 2,73$  e  $\sigma = 1,07$ ), C10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização ( $\bar{x} = 2,71$  e  $\sigma = 1,17$ ), C13 - Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa ( $\bar{x} = 2,62$  e  $\sigma = 0,99$ ), C11 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar ( $\bar{x} = 2,61$  e  $\sigma = 1,05$ ), C04 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização ( $\bar{x} = 2,38$  e  $\sigma = 0,98$ ) e C05 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização ( $\bar{x} = 2,37$  e  $\sigma = 0,93$ ) apresentaram média entre 2,37 e 2,86 indicando discordância dos respondentes. Ressalta-se, no entanto, que essas questões possuem médias baixas de concordância, mas possuem conteúdo negativo. Uma baixa concordância equivale a uma concordância positiva em relação ao comprometimento.

As demais onze variáveis C16 - Esta organização merece minha lealdade ( $\bar{x} = 3,82$  e  $\sigma = 0,91$ ), C06 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim ( $\bar{x} = 3,73$  e  $\sigma = 0,94$ ), C07 - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo ( $\bar{x} = 3,58$  e  $\sigma = 0,96$ ), C18 - Eu devo muito a minha organização ( $\bar{x} = 3,52$  e  $\sigma = 1,03$ ), C01 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização ( $\bar{x} = 3,51$  e  $\sigma = 1,17$ ), C08 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora ( $\bar{x} = 3,50$  e  $\sigma = 1,07$ ), C09 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada ( $\bar{x} = 3,44$  e  $\sigma = 1,19$ ), C02 - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus ( $\bar{x} = 3,19$  e  $\sigma = 1,04$ ), C17 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui ( $\bar{x} = 3,09$  e  $\sigma = 1,11$ ), C15 - Eu não me sentiria culpado se deixasse minha organização agora ( $\bar{x} = 3,01$  e  $\sigma = 1,08$ ) e C14 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora ( $\bar{x} = 3,01$  e  $\sigma = 1,06$ ) - apresentaram média entre 3,01 e 3,82 indicando indiferença (nem concordância nem discordância).

Após a análise das médias, realizou-se a análise fatorial exploratória com as 18 variáveis da escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e o indicador de consistência interna *Alfa de Cronbach* foi usado para avaliar a confiabilidade das dimensões encontradas.

Os testes iniciais das análises fatoriais incluíram o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) of Sampling Adequacy*, que apresentou valor igual a 0,721 sugerindo que os dados



estão razoavelmente adequados para análise fatorial realizada. E o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese de a matriz das correlações na população ser a identidade, com um índice de 814,239, sinalizando que é possível o seguimento da análise fatorial.

Na etapa de extração dos fatores mais significativos, utilizou-se o critério dos autovalores (*eigenvalues*) e obteve-se um total de variância explicada de 66,20%, índice considerado satisfatório (acima de 60%). Analisaram-se ainda os valores de comunalidades e cargas fatoriais. As variáveis C01, C02 e C06 do comprometimento afetivo, C07, C11 e C12 do comprometimento instrumental e C13, C14 e C15 do comprometimento normativo foram extraídas por motivo de carga fatorial inferior a 0,50.

Para analisar a confiabilidade dos constructos, utilizou-se teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach* e os três fatores encontrados apresentaram valores de consistência interna dentro dos limites aceitáveis, como será apresentado na sequência.

O primeiro fator formou-se por três variáveis C09 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada, C08 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora e C10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização, todas pertencentes à dimensão instrumental do comprometimento, segundo Meyer e Allen (1993), que apresentaram cargas fatoriais variando de 0,742 a 0,866. A variância explicada por este constructo é de 30,94%, sendo o *Alfa de Cronbach* igual a 0,751 indicando confiabilidade satisfatória. Essas variáveis correspondem, portanto, ao componente instrumental do comprometimento.

O segundo fator foi formado por três variáveis C04 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização, C05 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização e C03 - Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização, do comprometimento afetivo de Meyer e Allen (1993), que apresentaram cargas fatoriais variando de 0,719 a 0,866 explicando 22,312% da variância total. O *Alfa de Cronbach* foi igual a 0,706 indicando confiabilidade satisfatória.

O terceiro fator foi medido por três variáveis C17 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui, C18 - Eu devo muito a minha organização e C16 - Esta organização merece minha lealdade, que apresentaram cargas fatoriais variando de 0,780 a 0,786, explicando 12,95% da variância total. A confiabilidade foi satisfatória (*Alfa de Cronbach* = 0,723). Esses dados estão disponíveis na Tabela 22.

Desse modo, como resultado final da análise fatorial exploratória, encontraram-se três fatores do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo, como proposto por Meyer, Allen e Smith (1993). Apesar dos fatores terem se mantido os mesmos

do modelo original, observou-se uma redução significativa nas variáveis, de 18 foram reduzidas para 9, fato que demonstra que o modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), validado para o Brasil por Medeiros e Enders (1998) não possui um ajuste satisfatório para todos os tipos de organizações. Em suma, os resultados apontaram que o modelo não estava adequado para a complexa realidade do HUSM.

Tabela 22 – Análise fatorial exploratória do modelo de comprometimento

<b>Comprometimento instrumental</b>	<b>Carga</b>	<b>Com</b>
C09- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	0,866	0,774
C08- Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora	0,815	0,690
C10- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	0,742	0,575
<b>Comprometimento afetivo</b>	<b>Carga</b>	<b>Com</b>
C04- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	0,866	0,757
C05- Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização	0,808	0,667
C03- Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização	0,719	0,527
<b>Comprometimento normativo</b>	<b>Carga</b>	<b>Com</b>
C17- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	0,786	0,651
C18- Eu devo muito a minha organização	0,785	0,661
C16- Esta organização merece minha lealdade	0,780	0,657

Para análise das médias dos três componentes identificados, torna-se necessário lembrar que as questões 03, 04 e 05 do comprometimento afetivo possuem médias baixas de concordância ( $\bar{x} = 2,49$  e  $\sigma = 0,79$ ), no entanto essas questões possuem conteúdo negativo onde uma baixa concordância na verdade equivale a uma concordância positiva. Para facilitar a comparação com os demais fatores, inverteu-se a média do comprometimento afetivo para 3,51, como pode ser visualizado na Tabela 23.

Tabela 23 – Estatísticas descritivas dos fatores do comprometimento

<b>Fatores</b>	<b>média</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Comprometimento instrumental	3,21	0,94
Comprometimento normativo	3,48	0,82
Comprometimento afetivo invertido	3,51	0,79

As médias de comprometimento indicam, de acordo com a escala usada no modelo desta pesquisa, o grau de concordância ou discordância dos profissionais pesquisados. Os resultados da Tabela 23 demonstram certa “concordância” dos profissionais pesquisados quanto ao comprometimento afetivo, e “indiferença” (nem concordância nem discordância) quanto aos comprometimentos instrumental e normativo.

Assim, de modo geral, é possível afirmar que os respondentes são comprometidos afetivamente com a organização, uma vez que a média geral para o comprometimento afetivo é a mais alta ( $\bar{x}=3,51$  e  $\sigma=0,79$ ), o que denota uma ligação afetiva e integração dos respondentes com a organização. A segunda maior média diz respeito ao comprometimento normativo ( $\bar{x}=3,48$  e  $\sigma=0,82$ ) e o componente instrumental do comprometimento é o menos presente ( $\bar{x}=3,21$  e  $\sigma=0,95$ ), o que sinaliza um aspecto positivo à organização, pois, de acordo com o estudo de Medeiros et al., (2004), as dimensões do comprometimento predominantemente afetivas demonstram estar positivamente relacionadas com o desempenho, enquanto que o conjunto de dimensões predominantemente instrumentais parece influir de forma negativa no desempenho.

Para avaliação da satisfação, utilizou-se o modelo de Depré e Hondeghe (1995) formado por 6 variáveis com estrutura unifatorial. Pediu-se aos respondentes que indicassem o grau de concordância ou discordância através de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “discordo totalmente”, 2 indica “discordo”, 3 indica “indiferente”, 4 indica “concordo”, 5 indica “concordo totalmente”. A Tabela 24 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) dessas variáveis.

A variável S4 - Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito - apresentou média 2,18 indicando discordância. Vale lembrar que essa questão possui conteúdo negativo e, portanto, uma média baixa indica concordância em vez de discordância.

Tabela 24 – Avaliação dos níveis de satisfação no trabalho

Variável	média	$\sigma$
S5- Meu trabalho atual é agradável	3,95	0,75
S1- De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho	3,90	0,80
S6- Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante	3,64	0,92
S3- Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar	3,62	0,90
S2- Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu	3,23	1,14
S4- Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito	2,18	1,08

As variáveis S5 - Meu trabalho atual é agradável ( $\bar{x} = 3,95$  e  $\sigma = 0,75$ ), S1- De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho ( $\bar{x} = 3,90$  e  $\sigma = 0,80$ ), S6 - Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante ( $\bar{x} = 3,64$  e  $\sigma = 0,92$ ), S3 - Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar ( $\bar{x} = 3,62$  e  $\sigma = 0,90$ ), S2 - Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu ( $\bar{x} = 3,23$  e  $\sigma = 1,14$ ) - apresentaram média entre 3,23 e 3,95 indicando indiferença (nem concordância nem discordância).

Na escala de satisfação usada para essa pesquisa foi necessária a exclusão das variáveis S02, S04, por motivo de carga fatorial inferior a 0,50. Dessa maneira, a satisfação foi medida por meio de quatro variáveis: S01 - De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho, S03 - Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar, S05 - Meu trabalho atual é agradável e S06 - Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante, que apresentaram cargas fatoriais variando de 0,824 a 0,800. O KMO apresentou valor igual a 0,774 sugerindo que os dados estão razoavelmente adequados para análise fatorial realizada. A variância explicada por este constructo é de 62,63%, sendo o *Alfa de Cronbach* igual a 0,795 indicando confiabilidade satisfatória.

Tabela 25 – Análise fatorial exploratória do modelo de satisfação

Satisfação	Carga	Com
S01- De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho	0,800	0,640
S03- Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar	0,707	0,499
S05- Meu trabalho atual é agradável	0,829	0,687
S06- Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante	0,824	0,679

Para análise do desempenho, utilizou-se o modelo desenvolvido por Vandenberg (2009) de estrutura unifatorial, formado por 4 variáveis. Pediu-se aos respondentes que indicassem o grau de concordância ou discordância através de uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 1 indica “discordo totalmente”, 2 indica “discordo”, 3 indica “indiferente”, 4 indica “concordo”, 5 indica “concordo totalmente”. A Tabela 26 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) dessas variáveis.

A variável D4 - Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas ( $\bar{x} = 2,92$  e  $\sigma = 0,98$ ) - apresentou média de 2,92 indicando discordância e as demais variáveis, D3 - Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização ( $\bar{x} = 4,31$  e  $\sigma = 0,47$ ), D1 - Eu acho

que tenho um bom desempenho dentro desta organização ( $\bar{x} = 4,25$  e  $\sigma = 0,56$ ), D2 - Eu acho que sou um bom funcionário ( $\bar{x} = 4,24$  e  $\sigma = 0,98$ ), apresentaram média entre 4,24 e 4,31 indicando concordância.

Tabela 26 – Avaliação dos níveis de desempenho no trabalho

Variável	Média	$\sigma$
D3- Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização	4,31	0,47
D1- Eu acho que tenho um bom desempenho dentro desta organização	4,25	0,56
D2- Eu acho que sou um bom funcionário	4,24	0,53
D4- Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas	2,92	0,98

Na escala de desempenho foi necessária a exclusão da variável D4, por motivo de carga fatorial inferior a 0,50. Dessa maneira, o desempenho foi medido por meio de três variáveis: D01 - Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização, D02 - Eu acho que tenho um bom desempenho dentro desta organização e D03 - Eu acho que sou um bom funcionário, que apresentaram cargas fatoriais variando de 0,754 a 0,823. O KMO apresentou valor igual a 0,642 sugerindo que os dados estão razoavelmente adequados para análise fatorial realizada. A variância explicada por este constructo é de 67,56%, sendo o *Alfa de Cronbach* igual a 0,758 indicando confiabilidade satisfatória. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 27.

O desempenho foi o constructo que obteve as maiores médias e os menores desvios, quando comparado com os outros constructos analisados. É importante lembrar que esses valores altos podem estar relacionados ao fato da escala usada neste estudo para mensuração do desempenho ser uma escala de autoavaliação.

Tabela 27 – Análise fatorial exploratória do modelo de desempenho

Desempenho	Carga	Com
D01- Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização	0,823	0,678
D02- Eu acho que tenho um bom desempenho dentro desta organização	0,884	0,781
D03- Eu acho que sou um bom funcionário	0,754	0,568

#### **4.4 A motivação no trabalho como antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional**

A problemática principal deste estudo consiste em investigar a influência da motivação no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional nos profissionais do Hospital Universitário de Santa Maria. Com base no referencial teórico apresentado, elaboraram-se cinco hipóteses que foram testadas através da Análise de Regressão Linear Bivariada.

Conforme Hair et al., (2005), a Análise de Regressão Linear Bivariada é uma técnica estatística que examina informações sobre a relação entre uma variável independente e uma variável dependente, daí fazendo previsões. Valores da variável independente são examinados e o comportamento da variável dependente é observado. Com base no referencial teórico bem como no modelo adotado, este estudo definiu como variável independente a motivação no trabalho e como variáveis dependentes a satisfação, o comprometimento e o desempenho. Essa análise possibilitou identificar o quanto da motivação no trabalho (variável independente) explica o desempenho, a satisfação e o comprometimento organizacional (variáveis dependentes) dos profissionais pesquisados.

Inicialmente transformou-se cada grupo de assertivas em um único fator, levando em consideração os resultados da análise fatorial exploratória. Nesse sentido, para a representação do fator motivação foram consideradas apenas as variáveis M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10 e M11; para representação do fator satisfação foram consideradas as variáveis S1, S3, S5 e S6; para a representação do fator comprometimento foram consideradas as variáveis C3, C4, C5, C8, C9, C10, C16, C17 e C18 e para o fator desempenho as variáveis D1, D2 e D3. A média do comprometimento afetivo obtida foi de 2,49. No entanto, em virtude das variáveis possuírem sentido negativo, a média usada foi do comprometimento afetivo invertido de 3,51. As médias para cada fator são apresentadas na Tabela 28.

A escala de motivação varia de 1 a 7 e uma média acima do meio da escala é considerada uma boa avaliação. Principalmente porque a escala usada contempla tanto a motivação autônoma quanto a motivação controlada e os profissionais pesquisados são servidores públicos e colaboradores terceirizados, o que interfere bastante na média final. As escalas de desempenho, satisfação e comprometimento variam de 1 a 5 e todas as médias obtidas no Hospital Universitário de Santa Maria estão acima do meio da escala, o que é considerado uma boa avaliação.

Tabela 28 – Estatísticas descritivas dos constructos

<b>Fatores</b>	<b>média</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Motivação	4,41	0,89
Desempenho	4,27	0,43
Satisfação	3,77	0,67
Comprometimento afetivo invertido	3,51	0,79
Comprometimento normativo	3,48	0,82
Comprometimento instrumental	3,21	0,94

De posse das médias que representam os fatores, realizaram-se cinco regressões lineares bivariadas para teste das hipóteses. Segundo Hair et al., (2005), o primeiro passo no exame do modelo de regressão é verificar se ele é estatisticamente significativo utilizando a estatística F. Para haver significância estatística, é preciso haver probabilidade  $< 0,05$  de os resultados serem obra do acaso. Existindo uma relação entre as variáveis, é preciso examinar se a relação é positiva ou negativa. Na regressão linear bivariada isso é feito com a observação do coeficiente de regressão não padronizado ( $\beta$ ). Para finalmente quantificar a explicação da variável dependente pela variável independente, analisa-se o coeficiente de determinação  $R^2$ .

Para testar a normalidade dos modelos, realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS), sob a hipótese nula de que a distribuição da série testada é normal. Segundo HAIR et al., (2005), o ideal é que os resíduos não apresentem desvios substanciais, representando a normalidade. Para detectar se há presença significativa de autocorrelação entre os resíduos em um modelo de regressão foi aplicado o teste *Durbin Watson*, devendo este atender o pressuposto da covariância nula (PESTANA; GAGEIRO, 2003). A autocorrelação dos resíduos, segundo Gujarati (2000), ao nível de 1% de significância deve apresentar valores pertencentes ao intervalo de 1,63 a 2,37 para uma amostra com mais de 200 casos.

A primeira hipótese - H1: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho – foi testada e confirmada. O exame de significância obtido com a aplicação do teste F revelou que o modelo de regressão é estatisticamente significante, comprovando a influência da variável independente sobre a variável dependente. O nível de significância de 0,000 significa que as chances são zero de que os resultados do modelo de regressão devam-se a eventos aleatórios em vez de uma relação verdadeira (HAIR et al., 2005). O coeficiente de regressão não padronizado positivo ( $\beta = 0,385$ ) indica que a relação entre a motivação e a satisfação é positiva e é interpretado como: “para cada unidade de aumento na motivação, a satisfação aumentará 0,385 unidade”.

Assim, pode-se dizer que a motivação acarretará em um aumento positivo ( $\beta = 0,385$ ) e significativo ( $\text{sig.}=0,000$ ) na satisfação a um percentual de 27% ( $R^2 = 0,274$ ). Isso significa que 27% da variação da satisfação pode ser explicado a partir da motivação. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 29.

Tabela 29 – Regressão linear entre motivação e satisfação no trabalho

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajust</b>	<b>Erro</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Coefficiente não padronizado (<math>\beta</math>)</b>	<b>Durbin Watson</b>
0,526	0,276	0,274	0,54942	124,867	0,000	0,385	1,822

Variável dependente: satisfação

No teste *Durbin Watson* foi atendido o pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos, pois o teste apresentou valor de 1,822, dentro do intervalo sugerido por Gujarati (2000). O teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS) apresentou nível de significância superior a 1% ( $\text{sig.}=0,057$ ), o que aponta para a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos.

A Figura 50 mostra a análise de regressão dos resíduos padronizados. Um resíduo é a diferença entre o valor observado de Y e o valor previsto (y), pela equação de regressão. Os diagramas de dispersão, nos quais os resíduos são representados graficamente em relação aos valores esperados, são úteis para examinar a adequação do modelo de regressão e apropriação das premissas básicas. A Figura 50 demonstra que os resíduos estão distribuídos aleatoriamente, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante à premissa da variável constante.

Esses resultados corroboram os achados de Vandenabeele (2009) e vão ao encontro de outros estudos realizados no setor público, que têm encontrado relação entre a satisfação no trabalho e a motivação. O tamanho desse efeito é que tem sido diferente. Park e Rainey (2007) encontraram uma moderada a forte correlação entre a motivação do serviço público e satisfação no trabalho, enquanto outros (VANDENABEELE 2009; TAYLOR 2007; CASTAING 2006) encontraram menores correlações. Além desses estudos, há outros como: Naff e Crum (1999); Kim (2005); Bright (2008); Steijn (2008).



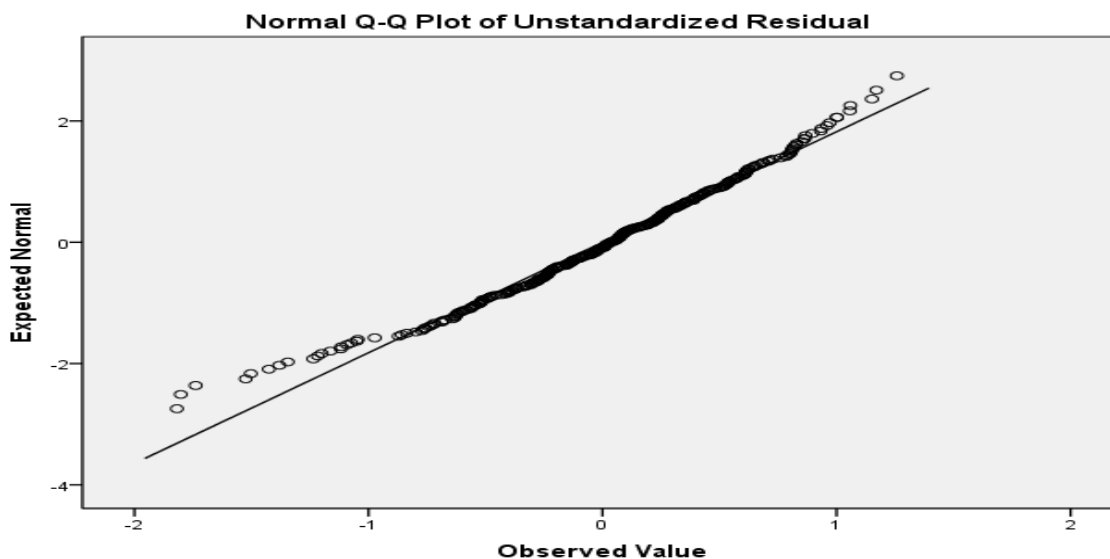


Figura 50: Regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente Satisfação

A segunda hipótese - H2: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho – foi também confirmada, pois apresentou um nível de significância do índice F de 0,001 e coeficiente de regressão não padronizado positivo ( $\beta=0,091$ ). Para quantificar a explicação do desempenho pela motivação, observa-se o coeficiente de determinação  $R^2$ , que apresentou valor de 0,032. Assim, pode-se dizer que a motivação explica somente 3,2% da variação total no desempenho dos profissionais pesquisados. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 30.

Tabela 30 – Regressão linear entre motivação e desempenho no trabalho

R	$R^2$	$R^2$ ajust	Erro	F	Sig.	Coefficiente não padronizado ( $\beta$ )	Durbin-Watson
0,186	0,034	0,032	0,42991	11,875	0,001	0,091	1,831

variável dependente: desempenho

No teste *Durbin Watson* também foi atendido o pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos, pois apresentou valor de 1,831 pertencente ao intervalo indicado por Gujarati (2000), ao nível de 1% de significância. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS)

apresentou nível de significância superior a 1% ( $\text{sig.}=0,060$ ), o que aponta para a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos.

A Figura 51, com a análise de regressão dos resíduos padronizados, demonstra que os mesmos estão distribuídos aleatoriamente, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante à premissa da variável constante.

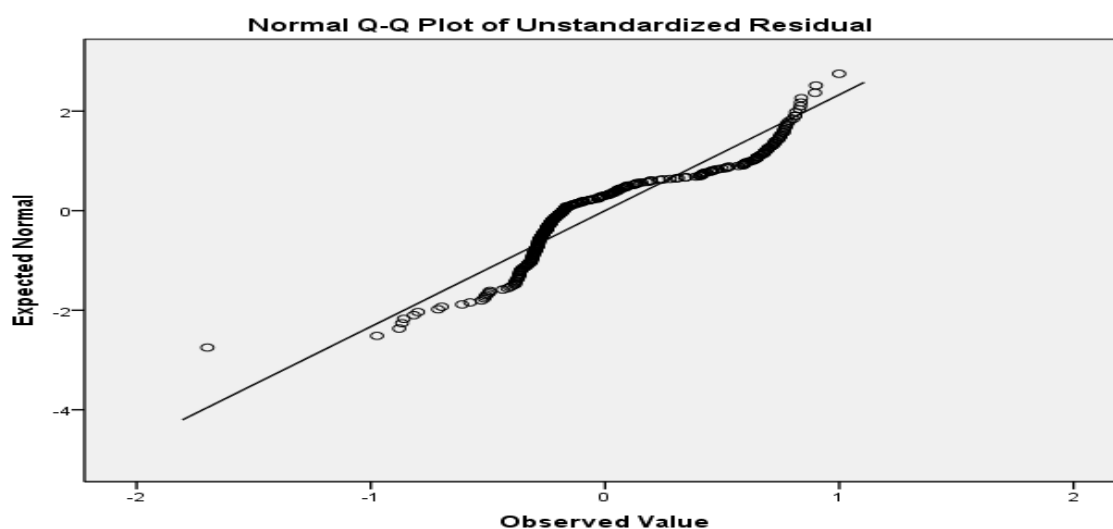


Figura 51: Regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente Desempenho

Pode-se concluir que, para esse conjunto de dados, a motivação produz efeito, apesar de pequeno, no desempenho dos profissionais pesquisados. Esses resultados vão ao encontro do estudo de Vandenabeele (2009) que também encontrou relação entre a motivação e o desempenho, fazendo com que a hipótese de que funcionários motivados no trabalho tenham um melhor desempenho seja plausível. Cabe lembrar que o modelo postulado por Vandenabeele (2007) entende que a motivação no serviço público corresponde à presença de uma identidade de serviço público. Segundo o autor, altos níveis de motivação no serviço público foram encontrados quando uma pessoa se identifica com essa identidade, resultando em motivação autônoma (RYAN; DECI, 2005). Portanto, um relacionamento positivo entre a motivação no serviço público e o desempenho pode ser considerado quando a motivação for mais autônoma produzindo uma identidade do serviço público e isto resultará em um comportamento de serviço público mais intenso e consistente (VANDENABEELE, 2007).

Outros estudos que também encontraram relação entre motivação no serviço público e desempenho foram: Bright (2007); Lewis e Frank (2002); Naff e Crum (1999). Cabe ressaltar que esses estudos foram feitos com trabalhadores do setor público que, conforme constatado por esta pesquisa bem como outras apresentadas anteriormente, apresentam uma motivação mais autônoma do que controlada. Uma das diferenças deste estudo comparado com o original é que os resultados, tanto de motivação como desempenho, provêm de uma população de servidores públicos e colaboradores terceirizados e a escala de motivação usada mede tanto a motivação autônoma como a controlada.

A terceira hipótese pesquisada diz respeito à relação da motivação com o comprometimento organizacional e encontra-se apresentada em três partes. Os resultados obtidos nesta pesquisa são apresentados na sequência.

A H3a - a motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o comprometimento afetivo – foi testada e confirmada. O índice F apresentou significância de 0,001 e o coeficiente não padronizado ( $\beta$ ) apresentou valor positivo de 0,160. O coeficiente de determinação  $R^2=0,029$  indica que 2,9% do comprometimento afetivo é explicado pela motivação dos profissionais pesquisados. Entre os fatores do comprometimento, o afetivo é o menos explicado pela motivação. Os dados da regressão podem ser visualizados na Tabela 31.

Tabela 31 – Regressão linear entre motivação e comprometimento afetivo

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajust</b>	<b>Erro</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Coefficiente não padronizado (<math>\beta</math>)</b>	<b>Durbin-Watson</b>
0,178	0,032	0,029	0,77760	10,607	0,001	0,160	2,075

Variável dependente: comprometimento afetivo

O teste *Durbin Watson* apresentou valor 2,075 pertencente ao intervalo indicado por Gujarati (2000). Já o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS) apresentou nível de significância 0,000. Esse nível de significância sendo inferior a 1% rejeita a hipótese de normalidade dos resíduos. Esse resultado demonstra que a regressão linear pode não estar devidamente ajustada e que, portanto, seria interessante a realização de outros testes estatísticos. A análise de regressão dos resíduos padronizados pode ser visualizada na Figura 52.

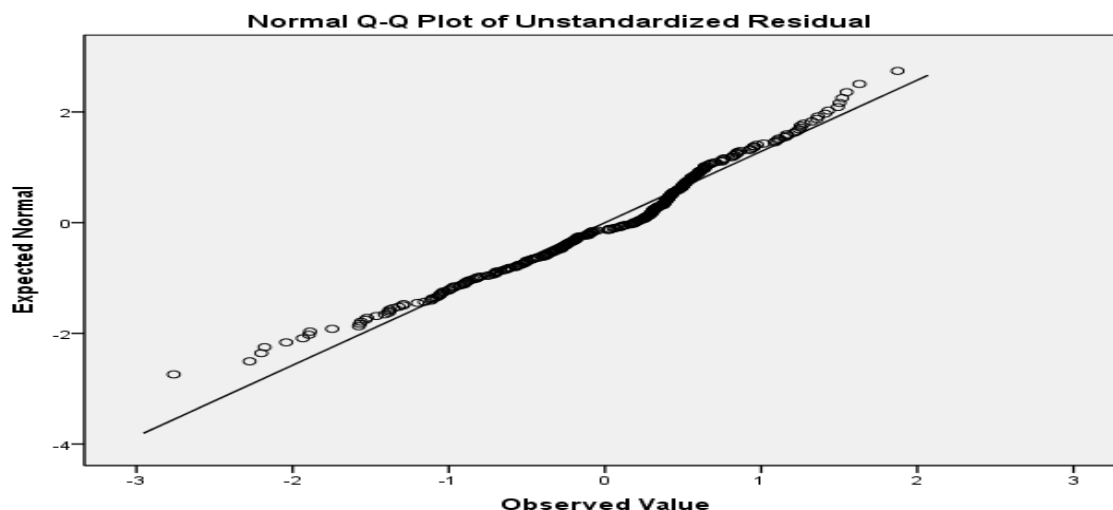


Figura 52: Regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente Comprometimento afetivo

A segunda hipótese referente ao comprometimento - H3b: a motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o comprometimento normativo – também foi confirmada. O índice F apresentou significância de 0,000 e o coeficiente não padronizado ( $\beta$ ) apresentou valor positivo de 0,049. O coeficiente de determinação  $R^2=0,103$  indica que 10,3% do comprometimento normativo é explicado pela motivação dos profissionais pesquisados. Entre os fatores do comprometimento, o normativo é o mais explicado pela motivação. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 32.

O teste *Durbin Watson* apresentou valor 1,720 pertencente ao intervalo indicado por Gujarati (2000) para o nível de 1% de significância. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS) apresentou nível de significância superior a 1% (sig.=0,200), o que aponta para a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos.

Tabela 32 – Regressão linear entre motivação e comprometimento normativo

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajust	Erro	F	Sig.	Coeficiente não padronizado ( $\beta$ )	<i>Durbin-Watson</i>
0,325	0,105	0,103	0,78082	38,254	0,000	0,049	1,720

Variável dependente: comprometimento normativo

A análise de regressão dos resíduos padronizados apresentada na Figura 53 demonstra que os mesmos estão distribuídos aleatoriamente, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante à premissa da variável constante.

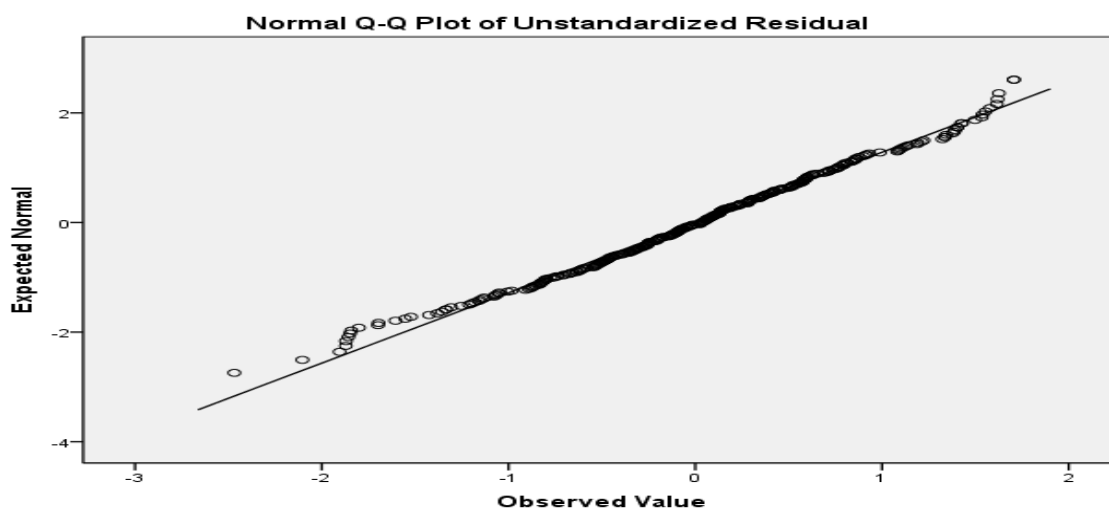


Figura 53: Regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente Comprometimento normativo

Quanto às três dimensões de comprometimento, Vandenaabeele (2009) encontrou relações da motivação no serviço público com o comprometimento normativo e afetivo, embora o tamanho desse efeito seja geralmente pequeno a moderado, assim como encontraram Park e Rainey (2007) e Castaing (2006). Para o comprometimento instrumental, Vandenaabeele (2009) não encontrou relacionamento entre a motivação do serviço público, fato que justificou a H3c - a motivação no trabalho não possui relação significativa com o comprometimento instrumental. Essa hipótese não foi confirmada porque os resultados apontaram uma relação significativa. O índice F apresentou significância de 0,001 e o coeficiente não padronizado ( $\beta$ ) apresentou valor positivo de 0,160. O coeficiente de determinação  $R^2$  sendo 0,072 indica que 7,2% do comprometimento instrumental é explicado pela motivação dos profissionais pesquisados. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 33 e vão ao encontro de outros estudiosos como Castaing (2006) e Park e Rainey (2007) que encontraram um relacionamento positivo entre motivação e comprometimento instrumental.

Tabela 33 – Regressão linear entre motivação e comprometimento instrumental

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajust	Erro	F	Sig.	Coefficiente não padronizado ( $\beta$ )	Durbin-Watson
0,274	0,075	0,072	0,88735	26,772	0,000	0,287	1,964

Variável dependente: comprometimento instrumental

O valor do teste *Durbin Watson* atendeu o pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos apresentando valor 1,964 pertencente ao intervalo indicado por Gujarati (2000) para o nível de 1% de significância e para amostras com mais de 200 casos. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* (KS) apresentou nível de significância superior a 1% (sig.=0,200), o que aponta para a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos.

A análise de regressão dos resíduos padronizados (Figura 54) demonstra que os mesmos estão distribuídos aleatoriamente, quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante à premissa da variável constante.

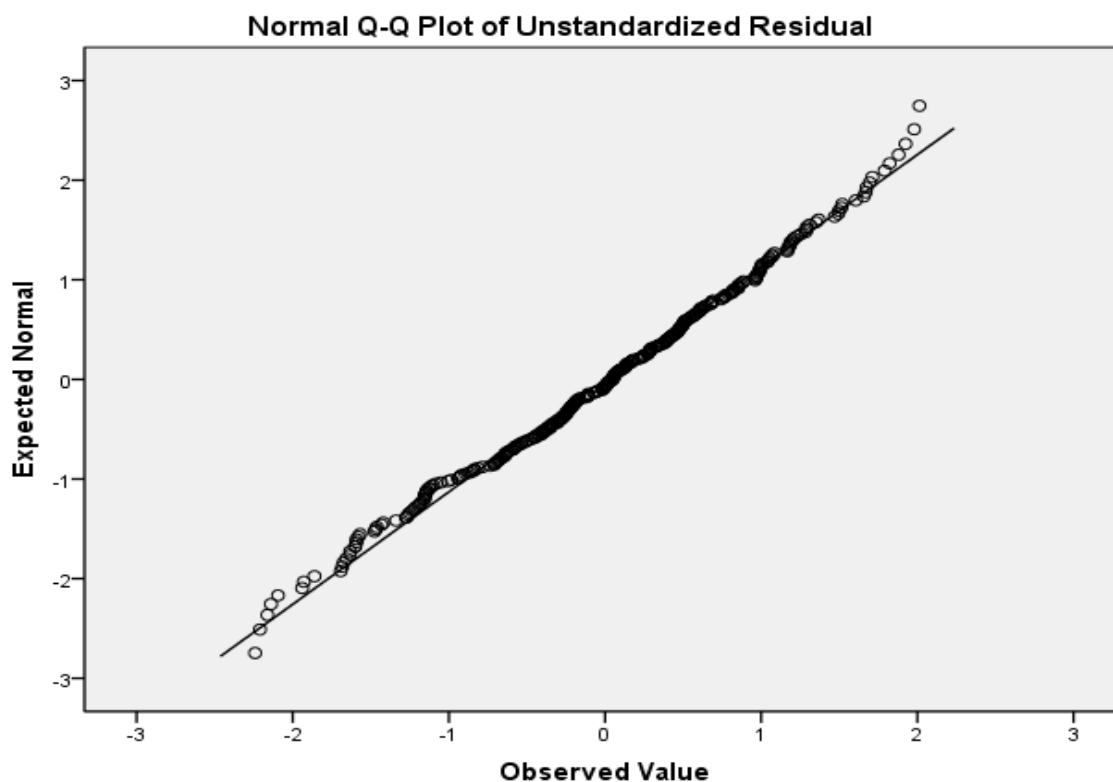


Figura 54: Regressão dos resíduos padronizados para a variável dependente comprometimento instrumental

A partir dos dados apresentados constatou-se, portanto, que a motivação no trabalho é um antecedente da satisfação, com um grau de dependência moderado ( $R^2= 27,6\%$ ) e um antecedente das três dimensões do comprometimento, com uma dependência muito pequena e pequena ( $R^2= 3,2\%$  para comprometimento afetivo,  $R^2=10,5\%$  para comprometimento normativo e  $R^2=7,5\%$  para comprometimento instrumental).

Para o desempenho no trabalho, a motivação é um antecedente com um grau de dependência muito fraco ( $R^2=3,4\%$ ), ao contrário do normalmente esperado. Ou seja, a motivação exerce uma pequena influencia no desempenho, fato que reforça a necessidade de mais pesquisas para a compreensão dos antecedentes do desempenho profissional. Os resultados obtidos com as regressões lineares para teste das hipóteses estão sintetizados na Figura 55.

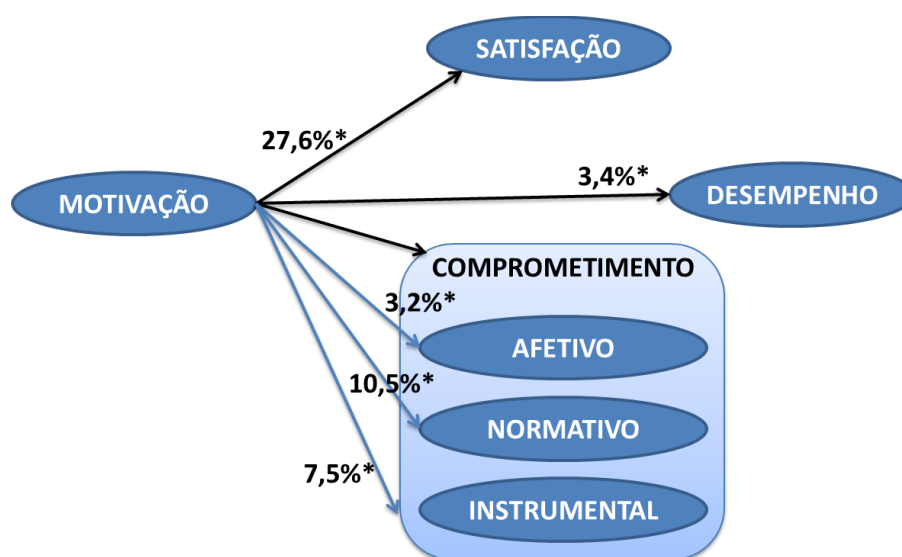


Figura 55 – Resultados das regressões lineares ( $R^2$ )

Enquanto o modelo de Vandenberghe (2007) analisa a motivação do serviço público (PSM), a SDT leva em consideração tanto a motivação autônoma como a motivação controlada sendo, portanto, uma teoria mais abrangente de motivação. Segundo Gagné e Deci (2005), a motivação autônoma resulta em melhor desempenho e em um nível alto de satisfação no cargo. Em contraste, a motivação controlada produz desempenho global menos efetivo. No entanto, como a pesquisa de autodeterminação é relativamente recente e decorre

da psicologia motivacional ao invés de comportamento organizacional ou pesquisas sobre motivação no trabalho, menos pesquisa está disponível para apoiar esta tese, fato que será discutido na próxima seção.

#### **4.5 As motivações Intrínseca, Identificada e Controlada e suas relações com a satisfação, o desempenho e o comprometimento organizacional**

Gagné e Deci (2005) colocam a importância de diferenciar os tipos de motivação porque a motivação autônoma facilita o desempenho efetivo e o bem-estar enquanto que a motivação controlada pode diminuir esses resultados, particularmente se a tarefa requer criatividade, flexibilidade cognitiva ou grandes processos de informação. Os autores defendem que ambientes de trabalho com autonomia incentivada (em vez de controlada) e métodos administrativos que promovem a satisfação das necessidades básicas conduzem à persistência, ao desempenho efetivo, à satisfação no cargo, a atitudes de trabalho positivas, ao comprometimento organizacional e ao bem-estar psicológico.

Esta seção visa verificar como os diferentes tipos de motivação encontrados nos profissionais do Hospital Universitário de Santa Maria relacionam-se com o desempenho, com a satisfação e com o comprometimento organizacional desses profissionais. Para tanto, utilizou-se o Teste de Correlação de Pearson, cujos resultados podem ser visualizados na Tabela 34.

De acordo com Pestana e Gageiro (2003, p. 189), o “coeficiente de correlação  $R$  de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1”. Portanto, a existência da correlação indica que a intensidade de um fenômeno é acompanhada tendencialmente por outro, embora eles não sejam indissolavelmente ligados. Quanto mais próximo a essas duas extremidades, maior a associação linear entre as variáveis, sendo que o sinal negativo indica que as duas variáveis diferem em sentidos contrários. Por convenção, os autores sugerem que  $R < 0,2$  = associação muito baixa;  $R$  entre 0,2 e 0,39 = associação baixa;  $R$  entre 0,4 e 0,69 = associação moderada;  $R$  entre 0,7 e 0,89 = associação alta; e  $R$  entre 0,9 e 1 = associação muito alta (PESTANA; GAGEIRO, 2003). Em outras palavras, uma correlação positiva significa que quanto maior for a variável “X” maior será a variável “Y”. No caso de correlação negativa, o efeito seria o inverso. Ou seja, quanto maior uma das variáveis menor será a outra (DANCEY; REIDY, 2006).



Tabela 34 – Correlação entre os tipos de motivação e os demais constructos

	MD	MT	MC	CI	CN	CA	S	D
M identificada (MD)	1							
M intrínseca (MT)	0,478**	1						
M controlada (MC)	0,456**	0,372**	1					
C instrumental (CI)	0,250**	0,106*	0,269**	1				
C normativo (CN)	0,248**	0,178**	0,336**	0,362**	1			
C afetivo (CA)	0,181**	0,131*	0,062	-0,019	0,184**	1		
Satisfação (S)	0,498**	0,465**	0,271**	0,229**	0,394**	0,194**	1	
Desempenho (D)	0,195**	0,089	0,179**	0,118*	0,260**	0,097	0,316**	1

\*\* . Correlação significativa ao nível de 0,01

\*. Correlação significativa ao nível de 0,05

A motivação identificada apresentou correlação moderada com a motivação intrínseca ( $r=0,478$ ,  $p<0,01$ ), com a motivação controlada ( $r=0,456$ ,  $p<0,01$ ) e com a satisfação ( $r=0,498$ ,  $p<0,01$ ). Com o comprometimento instrumental ( $r=0,250$ ,  $p<0,01$ ) e normativo ( $r=0,248$ ,  $p<0,01$ ), a correlação encontrada foi baixa. Com o comprometimento afetivo ( $r=0,181$ ,  $p<0,01$ ) e com o desempenho ( $r=0,195$ ,  $p<0,01$ ) a correlação encontrada foi muito baixa.

A motivação intrínseca apresentou correlação moderada com a motivação identificada ( $r=0,478$ ,  $p<0,01$ ) e com a satisfação ( $r=0,465$ ,  $p<0,01$ ), correlação baixa com a motivação controlada ( $r=0,372$ ,  $p<0,01$ ) e correlação muito baixa com o comprometimento instrumental ( $r=0,106$ ,  $p<0,05$ ), normativo ( $r=0,178$ ,  $p<0,01$ ) e afetivo ( $r=0,131$ ,  $p<0,05$ ). E não apresentou correlação significativa com o desempenho.

A motivação controlada apresentou correlação moderada com a motivação identificada ( $r=0,456$ ,  $p<0,01$ ), correlação baixa com a motivação intrínseca ( $r=0,372$ ,  $p<0,01$ ), com o comprometimento instrumental ( $r=0,269$ ,  $p<0,01$ ), com o comprometimento normativo ( $r=0,336$ ,  $p<0,01$ ) e a satisfação ( $r=0,271$ ,  $p<0,01$ ). Apresentou correlação muito baixa com o desempenho ( $r=0,179$ ,  $p<0,01$ ) e não apresentou correlação significativa com o comprometimento afetivo.

A Teoria da Autodeterminação (SDT) sugere que a motivação autônoma (intrínseca e identificada) está associada com o desempenho mais efetivo em relação às tarefas complexas, enquanto que não há diferença ou apenas uma pequena vantagem a curto prazo, quando a motivação é controlada e as tarefas são comuns (GAGNÉ; DECI, 2005). E a pesquisa de Koestner e Losier (2002) realçou outra diferença importante, que a motivação intrínseca produziu melhor desempenho em tarefas que são interessantes, mas que a motivação

autônoma extrínseca (motivação identificada) produziu melhor desempenho em tarefas que não são tão interessantes, mas são importantes e requerem disciplina ou determinação.

Nesta pesquisa, o desempenho apresentou correlação significativa muito baixa com a motivação identificada ( $r=0,195$ ) e com a motivação controlada ( $r=0,179$ ) e não apresentou correlação significativa com a motivação intrínseca. Torna-se essencial lembrar que este estudo foi realizado com profissionais de um hospital público e universitário, onde as tarefas não seriam tão prazerosas em si mesmas, mas extremamente importantes para a sociedade.

Assim, os resultados desta investigação vão ao encontro, de certa forma, da pesquisa de Koestner e Losier (2002), quando os autores sugerem que os dois tipos de motivação autônoma serão diferencialmente efetivas ao predizer resultados: com a motivação intrínseca sendo uma melhor determinante de comportamentos em atividades que são interessantes e agradáveis em si mesmas e a motivação identificada sendo mais efetiva ao predizer o desempenho em tarefas que requerem disciplina e esforço.

Conforme já constatado anteriormente na análise de regressão, conclui-se que a influência da motivação no desempenho dos profissionais é pequena, mas verificou-se que o tipo de motivação importa nessa análise. A motivação intrínseca não está relacionada ao desempenho, enquanto que as motivações identificada e controlada estão relacionadas, quando se fala de profissionais de uma organização hospitalar pública.

Quando se compara apenas a motivação intrínseca e a controlada, a motivação controlada teve a sua importância constatada, uma vez que apresentou relação com o desempenho, enquanto que a motivação intrínseca não apresentou relação com o desempenho. Assim, a motivação controlada também tem sua importância na busca dos objetivos organizacionais de um hospital público.

Neste estudo, o comprometimento afetivo apresentou correlação significativa positiva muito baixa com a motivação identificada ( $r=0,181$ ) e a motivação intrínseca ( $r=0,131$ ) e com a motivação controlada não apresentou correlação significativa. Esses dados corroboram o sugerido pela SDT: o compromisso afetivo, sendo o envolvimento emocional dos empregados na organização, segundo Gagné e Deci (2005), é teoricamente mais alinhado com a motivação autônoma (identificada e intrínseca). Gagné et al., (2004) coletaram dados de três grupos de empregados em organizações variadas, avaliando a motivação externa, introjetada, identificada e intrínseca dos participantes bem como o seu compromisso afetivo e concluíram que o comprometimento afetivo parece ser facilitado pela motivação autônoma.

Já quanto aos outros tipos de comprometimento organizacional, os resultados foram semelhantes a outros estudos. O comprometimento normativo apresentou correlação positiva

muito baixa com a motivação intrínseca ( $r=0,178$ ) e apresentou correlação significativa positiva baixa com a motivação identificada ( $0,248$ ) e com a motivação controlada ( $r=0,336$ ). De acordo com Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) o comprometimento normativo foi positivamente relacionado tanto com a motivação autônoma como com a motivação introjetada. A motivação introjetada, neste estudo, com a análise fatorial, agrupou-se com a motivação extrínseca formando o que se chamou de motivação controlada. E o comprometimento instrumental apresentou correlação positiva muito baixa com a motivação intrínseca ( $r=0,106$ ) e correlação positiva baixa com a motivação identificada ( $0,248$ ) e com a motivação controlada ( $r=0,269$ ). Na pesquisa de Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) o comprometimento instrumental foi positivamente relacionado apenas com a motivação controlada.

As maiores correlações encontradas foram entre os tipos de motivação com a satisfação e entre os tipos de motivação entre si. Analisaram-se primeiramente as relações entre os tipos de motivação com a satisfação para posteriormente analisar as relações entre os tipos de motivação entre si.

A satisfação apresentou correlação positiva baixa com a motivação controlada ( $r=0,271$ ) e correlação significativa positiva moderada com a motivação identificada ( $r=0,498$ ) e com a motivação intrínseca ( $r=0,465$ ). Esses resultados vão ao encontro do sugerido pela SDT. A Teoria da Autodeterminação entende que aspectos do trabalho conduzem os empregados a serem motivados autonomamente, o que resulta em um nível alto de satisfação no cargo. Segundo Gagné e Deci (2005), quando as condições de trabalho induzem à motivação autônoma, haverá uma forte e positiva relação entre o desempenho e a satisfação, mas quando as condições de trabalho controlam a motivação, esta relação estará ausente.

Em sua pesquisa empírica, Gagné et al., (2010) encontraram que a motivação autônoma foi mais fortemente e positivamente relacionada à satisfação no trabalho, bem estar e saúde auto relatada do que com motivação controlada. Conclui-se, portanto, que a motivação autônoma (intrínseca e identificada) relaciona-se mais fortemente com a satisfação no trabalho do que a motivação controlada. Levando em consideração que o fator que apresentou maior relação com o desempenho foi a satisfação ( $r=0,316$ ), isso dá a entender que a motivação autônoma é preferível em organizações, uma vez que a satisfação, além de estar ligada ao desempenho dos profissionais, também é um fator que impacta no desempenho financeiro das organizações devido a questões como a baixa rotatividade e problemas de saúde dos trabalhadores.

Os coeficientes de correlação  $R$  de Pearson foram colocados em um gráfico visando facilitar a visualização dos mesmos, bem como a comparação entre os fatores. Uma das principais conclusões desta seção é que o tipo de motivação relaciona-se de forma distinta com o desempenho, a satisfação e o comprometimento organizacional, conforme sustenta a Teoria da Autodeterminação.

Os resultados deste estudo indicaram, conforme visualizado na Figura 56, que a motivação identificada relaciona-se com maior intensidade com o comprometimento afetivo, a satisfação e o desempenho quando comparada às demais motivações. Já a motivação controlada, relacionou-se de forma mais intensa com o comprometimento instrumental e o comprometimento normativo em comparação com os demais tipos de motivação, demonstrando também certa importância da motivação controlada em profissionais de um hospital público. A motivação intrínseca não apresentou grande destaque. Atribui-se isso às características do trabalho executado pela população pesquisada. Onde a motivação intrínseca aparece com certo destaque é o fato de ser o segundo tipo de motivação com maior relação com a satisfação, depois da motivação identificada.

Essas conclusões, reforçando a importância da motivação identificada, corroboram o que foi observado por Gagné e Deci (2005): a motivação intrínseca tem sido enfatizada há muito tempo na literatura organizacional, porém, a motivação extrínseca autônoma (motivação identificada) ainda não foi considerada por psicólogos organizacionais e teóricos de administração, embora pesquisas mostrem que, para as tarefas desinteressantes, é exigido um compromisso de tarefa disciplinado e a motivação extrínseca autônoma pode conduzir a desempenho mais efetivo.

Os resultados desta pesquisa realizada no Hospital Universitário de Santa Maria indicam que o comportamento extrinsecamente motivado pode ficar autônomo, uma vez que a motivação identificada apresentou correlação significativa moderada com a motivação controlada (0,456), com a motivação intrínseca (0,478). Já a motivação intrínseca apresentou correlação positiva baixa com a motivação controlada (0,372) e correlação significativa positiva moderada com a motivação identificada (0,478). E a motivação controlada apresentou correlação significativa positiva baixa com a motivação intrínseca (0,372) e correlação positiva moderada com a motivação identificada (0,456). Conclui-se com esses dados que, quanto maior for a motivação controlada, maior será a motivação identificada e, em virtude disso, maior será a motivação intrínseca, fato que vai ao encontro do proposto pela SDT.

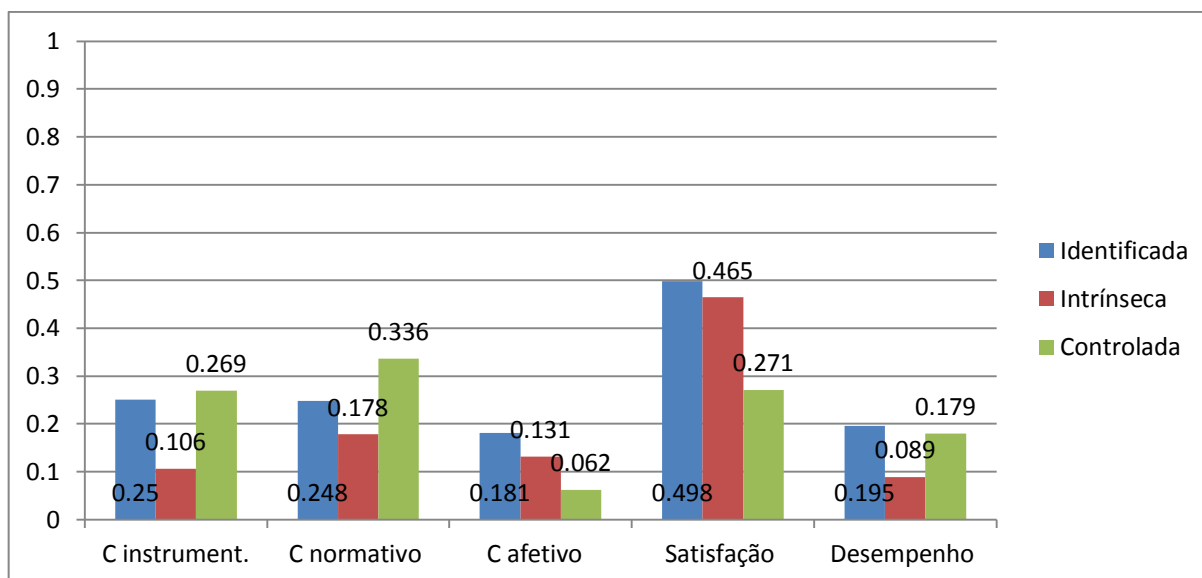


Figura 56: Resumo dos tipos de motivação e suas relações com os demais fatores

Em todas as análises, os autores citados enfatizam a questão do ambiente organizacional onde os profissionais estão desenvolvendo suas atividades bem como a importância das tarefas por esses profissionais realizadas. Pode-se inferir que o Hospital Universitário de Santa Maria tem conseguido “produzir” em seus colaboradores a desejada motivação identificada, que é a que produz resultados mais desejáveis na busca dos objetivos organizacionais.

Segundo Vandenberg (2007), indivíduos só executam certos comportamentos se a instituição em que atuam permite as condutas a serem executadas. Em termos de PSM, isso significa que os funcionários públicos só demonstraram comportamento do serviço público na medida em que sua organização adota valores do serviço público como princípio. Segundo o autor, quando as instituições respondem às necessidades psicológicas básicas localizadas dentro de cada indivíduo, os valores do serviço público serão melhor internalizados em uma identidade de serviço público.

Para finalizar, em uma análise geral, conforme dados que podem ser visualizados na Tabela 34, quase todos os constructos apresentaram correlações entre si, sendo essas sempre positivas variando de muito baixas a moderadas. Os únicos constructos que não apresentaram correlação foram o comprometimento afetivo com a motivação controlada e com o comprometimento instrumental e, contrariando a teoria vigente, o desempenho não apresentou

correlação com a motivação intrínseca (GAGNÉ; DECI, 2005) e o comprometimento afetivo (MEDEIROS et al., 2004).

Assim, acredita-se ter alcançado o objetivo geral desta pesquisa, de investigar a influência que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional em uma instituição hospitalar e pública, onde ficou evidenciado que a motivação afeta positivamente os demais constructos, ainda que com uma intensidade moderada para a satisfação, uma intensidade pequena para o comprometimento normativo e instrumental e uma intensidade muito pequena para o desempenho e o comprometimento afetivo.

O capítulo a seguir é dedicado às considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou trazer o tema da motivação no trabalho por considerá-lo fundamental frente às demandas às quais as organizações contemporâneas têm sido submetidas. Borges-Andrade e Pagotto (2010) constataram que o tema da motivação no trabalho carece de estudos, principalmente da construção de medidas e testes de modelos de predição, a exemplo de pesquisas realizadas com outros objetos de estudo do comportamento organizacional.

Nessa linha de pensamento, esta dissertação teve como objetivo geral investigar a influência que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional através de um estudo de caso com colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS. Além do objetivo principal, seis objetivos específicos nortearam esta pesquisa e esta seção visa reavê-los no sentido de indicar quais foram atingidos.

O primeiro era identificar o nível e o tipo de motivação dos profissionais pesquisados. Segundo dados da pesquisa, o tipo predominante de motivação dos profissionais do HUSM é a motivação identificada, pois essa possui a maior média ( $\bar{x} = 4,70$ ), seguida da motivação intrínseca ( $\bar{x} = 4,66$ ). Por último, aparece a motivação controlada com a menor média ( $\bar{x} = 3,87$ ). As médias de motivação indicam, de acordo com a escala usada no modelo desta pesquisa, em que grau os tipos de motivação correspondem às razões pelas quais os profissionais pesquisados estão fazendo seu trabalho. Os resultados mostraram que as motivações identificada e intrínseca correspondem “bastante” aos motivos pelos quais os colaboradores realizam seus trabalhos, enquanto que a motivação controlada corresponde “moderadamente”. As médias estão todas acima do ponto médio da escala, o que é considerado uma boa avaliação.

Segundo a bibliografia pesquisada, a motivação identificada e intrínseca com médias superiores à média da motivação controlada significa que, no HUSM, o contexto de trabalho e o ambiente interpessoal favorecem as necessidades básicas de competência, relacionamento e autonomia dos colaboradores. Para um hospital público, esses dados são positivos porque a pesquisa de Koestner e Losier (2002) constatou que a motivação identificada produziu melhor desempenho em tarefas que requerem disciplina ou determinação. Esses resultados vão ao encontro de pesquisas sobre motivação realizadas com trabalhadores do setor público, que

têm concluído que os funcionários públicos são mais propensos a valorizar os motivadores intrínsecos e desvalorizar os motivadores extrínsecos (HOUSTON, 2000).

O segundo objetivo específico, conhecer os níveis de comprometimento, satisfação e desempenho dos funcionários da instituição, também foi atendido. As médias de comprometimento indicam que os respondentes são comprometidos afetivamente com a organização, uma vez que a média geral para o comprometimento afetivo é a mais alta ( $\bar{x}=3,51$ ), em comparação com o comprometimento normativo ( $\bar{x}=3,48$ ) e o comprometimento instrumental, que é o menos presente ( $\bar{x}=3,21$ ). A satisfação dos colaboradores do HUSM com o trabalho apresentou média de 3,77 indicando, conforme escala adotada, concordância dos colaboradores pesquisados quanto às variáveis do modelo proposto. Tanto o comprometimento como a satisfação apresentaram médias acima do ponto médio da escala, o que é considerado uma boa avaliação.

O desempenho apresentou média de 4,27 indicando, conforme escala adotada, concordância dos colaboradores pesquisados quanto às variáveis do modelo usado para sua mensuração. Quando comparado com os demais constructos, o desempenho foi o que obteve as maiores médias e os menores desvios. Esses valores altos podem estar relacionados ao fato dos dados serem provenientes de uma escala de autoavaliação.

Adaptar e validar as escalas em inglês: *Motivation at Work Scale (MAWS)* proposta por Gagné et al., (2010), a escala de Satisfação no trabalho proposta por Depré e Hondeghem (1995) e a escala de Desempenho proposta por Vandenberghe (2009) para o contexto brasileiro foi o terceiro objetivo deste estudo, o qual também foi atendido. Através da análise fatorial exploratória e *Alpha de Cronbach*, as escalas propostas para esta pesquisa apresentaram índices satisfatórios.

Averiguar se o perfil dos profissionais pesquisados interfere na motivação desses profissionais é o quarto objetivo específico, o qual se mostrou atendido diante dos resultados encontrados. Os resultados do Teste T e ANOVA mostraram que a motivação identificada foi influenciada por cinco das seis características do perfil sociodemográfico em estudo (somente a experiência em cargo de chefia não apresentou influência), a motivação controlada foi influenciada apenas pela idade e a motivação intrínseca não apresentou influência de nenhuma das características de perfil dos trabalhadores pesquisados. Esses resultados assemelham-se a resultados de pesquisas sobre motivação para o trabalho no serviço público (PSM), que têm concluído que a PSM está fortemente ligada ao sexo, nível educacional, nível de gestão, e preferências monetárias individuais (BRIGHT, 2005). Segundo Vandenberghe



(2011), esses resultados são forte argumento para pesquisadores nunca analisarem dados de motivação de serviço público sem controle de variáveis como gênero e idade. A motivação identificada sofreu influência também das três características do perfil profissional em estudo: direção, vínculo empregatício e nível do cargo, enquanto que a motivação controlada e a motivação intrínseca não apresentaram influência de nenhuma das características de perfil profissional dos trabalhadores pesquisados. Esses resultados reforçam a importância da motivação ser estudada de forma multidimensional.

Para testar se a motivação é um antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional, elaboraram-se cinco hipóteses, testadas por meio de análise de regressão linear bivariada e os dados coletados demonstraram que a motivação no trabalho é um antecedente da satisfação, com um grau de dependência moderado ( $R^2= 27,6\%$ ) e um antecedente das três dimensões do comprometimento, com uma dependência muito pequena e pequena ( $R^2= 3,2\%$  para comprometimento afetivo,  $R^2=10,5\%$  para comprometimento normativo e  $R^2=7,5\%$  para comprometimento instrumental).

Para o desempenho no trabalho, a motivação é um antecedente com um grau de dependência muito fraco ( $R^2=3,4\%$ ), ao contrário do normalmente esperado. Ou seja, a motivação exerce uma pequena influência no desempenho, fato que reforça a necessidade de mais pesquisas para a compreensão dos antecedentes do desempenho profissional.

Verificar como os diferentes tipos de motivação se relacionam com o desempenho, a satisfação e o comprometimento organizacional foi o último objetivo específico e também foi atendido. Na correlação de Pearson, constatou-se que o tipo de motivação influi de forma diferenciada no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional. A motivação identificada relaciona-se com maior intensidade com o comprometimento afetivo, a satisfação e o desempenho quando comparada às demais motivações. Já a motivação controlada, relacionou-se de forma mais intensa com o comprometimento instrumental e o comprometimento normativo em comparação com os demais tipos de motivação, demonstrando também importância da motivação controlada em profissionais de um hospital público. A motivação intrínseca não apresentou grande destaque; atribui-se isso às características do trabalho em um hospital público.

Essas conclusões, reforçando a importância da motivação identificada, corroboram o que foi observado por Gagné e Deci (2005): a motivação intrínseca tem sido enfatizada há muito tempo na literatura organizacional, porém, a motivação extrínseca autônoma (motivação identificada) ainda não foi considerada por psicólogos organizacionais e teóricos de administração, embora pesquisas mostrem que, para as tarefas desinteressantes, é exigido

um compromisso de tarefa disciplinado e a motivação extrínseca autônoma pode conduzir a desempenho mais efetivo.

Em termos gerenciais, este estudo constatou que os profissionais da direção de enfermagem, dos cargos de nível superior e servidores públicos possuem maior motivação identificada quando comparados com os colaboradores das direções clínica e administrativa, dos cargos de nível médio e apoio e profissionais terceirizados. Esse fato indica que os últimos precisam de maior atenção por parte dos gestores para sentirem-se parte essencial da organização na busca de resultados para o bem público. O trabalho desses profissionais precisa ser planejado de forma a aumentar o grau de autonomia dos indivíduos em relação à sua tarefa, o que despertaria o sentimento de responsabilidade pelos resultados advindos (MAIA; OLIVEIRA, 2007). Segundo Camilleri (2007), o ambiente organizacional, como características do trabalho, as relações empregado-líder e a percepção do funcionário em relação à organização, são os fatores mais importantes para promoção da motivação.

Quanto às limitações deste estudo, a principal diz respeito ao desempenho, mensurado unicamente pela autoavaliação, não tendo sido utilizado nenhuma outra informação quantitativa ou qualitativa de origem externa. Outra limitação diz respeito às escalas utilizadas para mensurar a motivação, a satisfação e o desempenho, que são inéditas em estudos nacionais. Ressalta-se que a pesquisa foi desenvolvida em uma instituição hospitalar, com características organizacionais próprias e complexas e a amostra de pesquisa foi constituída de servidores públicos e colaboradores terceirizados, o que impede que seus resultados sejam generalizados para todas as instituições públicas. Os resultados não são um reflexo exclusivo de funcionários públicos, mas um retrato de uma instituição pública com funcionários terceirizados.

Novas pesquisas são necessárias no sentido de incluir novos constructos para compreensão dos antecedentes do desempenho profissional; utilizar métodos qualitativos para maior compreensão da relação motivação e desempenho que precisa de maior investigação e as escalas utilizadas precisam de aplicação em outros ambientes organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational behavior and human performance**, v. 4, n.2, p. 142-175, 1969.

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489-505, 1973.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 01-18, 1990.

ALONSO, P.; LEWIS, G.B. Public Service Motivation and Job Performance – Evidence from the Federal Sector, **American Review of Public Administration**, v. 31, n.4, p. 363–80, 2001.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

AZEVEDO, C. S. **Gerência hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro**. 1993. Dissertação (Mestrado em Medicina Social) - Universidade Federal do Rio Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

BANKS, M. G. **An Extension of the Hirsch index**: indexing scientific topics and compounds. 2006. Disponível em: [www.arxiv.org/abs/physics/0604216](http://www.arxiv.org/abs/physics/0604216). Acesso em: 02/06/2012.

BAR-ILAN, J. Which *h-index*? A comparison of WoS, Scopus and Google Scholar. **Scientometrics**, v. 74, n. 2, p. 257–271, 2008.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BATTISTELLI, A. et al. Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. **Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v.147, n. 1, p. 17-48, 2013.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32- 40, 1960.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Burnout: O processo de adoecer pelo trabalho. In: BENEVIDES-PEREIRA (Org.). **Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENKHOFF, B. Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy. **Personnel Review**, v. 26, n.1/2, p. 114–31, 1997.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n.2, 1990.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.1, p. 6-17, 1998.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**, 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BLAIS, M. R., et al. L'inventaire des motivations au travail de Blais [Blais's work motivation inventory]. **Revue Québécoise de Psychologie**, 14, p. 185-215, 1993.

BORGES-ANDRADE, J. E; PAGOTTO, C. P. O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26 n. especial, p. 37-50, 2010.

BORGES, L. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE- eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-24, 2004.

BREWER, G.A. Employee and Organizational Performance, In: PERRY, J.L.; HONDEGHEM, A (Eds.) **Motivation in Public Management: The Call of Public Service**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

BRIGHT, L. Public employees with high levels of public service motivation: who are they, where are they, and what do they want? **Review of Public Personnel Administration**, 25, p. 138-154, 2005.

BRIGHT, L. Does Person–Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? **Review of Public Personnel Administration**, v. 27, n. 4, p. 361–79, 2007.

BRIGHT, L. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? **American Review of Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 149-166, 2008.

BUELENS, M.; VAN DEN BROECK, H. An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 65-74, 2007.

BURMESTER, H; RICHARD, J. P. Planejamento e gerência estratégicos. In: CASTELAR, R. M.; MORDELET, P.; GRABOIS, V. **Gestão Hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro**. Rio de Janeiro: ACODESS, 1995.

CAMILLERI, E. Towards Developing an Organizational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees, **Public Policy and Administration**, v. 21, n. 1, p 63–83, 2006.

CARRÉ, P. Motivation, engagement, “conation”: les aspects dynamiques du rapport à la formation, **Education Permanente**, v.136, n. 2, p. 6-14, 1998.

CAMILLERI, E. Antecedents affecting public service motivation, **Personnel review**, v. 36, n. 3, p. 356-377, 2007.

CASTAING, S. The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service, **Public policy and administration**. v. 21, n. 1, p. 84-98, 2006.

CHAVES, L. D.; RAMOS, L. H.; FIGUEIREDO, E. N. Satisfação profissional de enfermeiros do Trabalho no Brasil, **Acta Paul Enferm**, v. 24, n. 4, p. 507-13, 2011.

CHEUNG, F.Y., TANG, C.S. Chinese Undergraduate Student's Work Values: The Role of Parental Work Experience and Part-Time Work Quality, **Journal of Career Development**, v. 39, n. 3, p. 231-247, 2012.

CHIAZZOTI, A. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios, **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236. , 2003.

COELHO JUNIOR, F. A. et al. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

CORREIA, M. A.; MATOS, F. R.; LINS, D. Análise de uma Organização Hospitalar à luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CREWSON, P.E. Public-service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, n. 4, p. 499–518, 1997.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, LJ; PAULO E.; DIAS FILHO, JM (Coord.). **Análise multivariada**: para cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**: usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DECI, E. L., RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DECI, E. L., RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, **Psychological Inquiry**, 11, p. 227-268, 2000.

DECI, E. L., RYAN, R. M. Self-Determination Theory: a macrotheory of human motivation, development, and health, **Canadian Psychology**, v. 49, n.3, p. 182-185, 2008.

DEHART-DAVIS, L.; MARLOWE, J.; PANDEY, S. K. Gender dimensions of public service motivation, **Public Administration Review**, v. 66, n. 6, p. 873-887, 2006.

DEPRÉ, R.; HONDEGHEM, A. **Motivatie van ambtenaren, voorwaarde voor een efficiënt en effectief bestuur** [Motivation of Civil Servants, a Condition for Efficient and Effective Governance]. Brussels/Leuven: Federale diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden en V.C.O.B, 1995.

DIAS, S. M. M. et al. **Fatores desmotivacionais ocasionados pelo estresse de enfermeiro em ambiente hospitalar**. Disponível em: [http:// www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br). Acesso 22 jan. 2013.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura, Satisfação e Saúde nas organizações. In: TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FONSECA, E. N. (Org). **Bibliometria: teoria e prática**. São Paulo: Cultrix, Ed. da USP, 1986.

FONSECA, A. M. **Contribuição dos Fatores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Global) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009.

FORESTI, N. A. B. **Estudo da contribuição das revistas brasileiras de biblioteconomia e ciência da informação enquanto fonte de referência para a pesquisa**. 1989. 209 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 1989.

GABRIS, G. T.; SIMO, G. Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. **Public Personnel Management**, v. 24, n. 1, p. 33-51, 1995.

GAGNÉ, M., DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation, **Journal of Organizational Behavior**, 26, 331-362, 2005.

GAGNÉ, M. et al. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages, **Educational and Psychological Measurement**, v. 70, n. 4, p. 628–646, 2010.

GAGNÉ, M. et al. **How work motivation is related to organizational commitment: A series of organizational studies**. Unpublished manuscript, Montreal, Concordia University, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K. Retomando o tema da motivação nas organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 2002, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2002.

GRANT, A.M. Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity, **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 48-58, 2008.

GROTE, D. **O Indicador de performance. Perguntas e respostas.** Campus: Rio de Janeiro, 2003.

GUJARATI, D. **Econometria Básica.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work:** Test of a theory. SOM: Yale University, 1974.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign.** 1980.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados,** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, 51, p. 634-649, 1986.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, set/out, 1987.

HERZBERG, F.; MAUSNER. B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work.** New York: Willy, 1959.

HERZBERG, Frederick I. **Work and the nature of man.** 1966.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.) **Psicodinâmica da Vida Motivacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.



HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)**, v. 102, n. 46, p. 16.569-16.572, 2005.

HOUAISS, A; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOUSTON, D. J. Public-service motivation: A multivariate test. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n.4, p.713-728, 2000.

HUGHES, K. R., REDFIELD, D. L., MARTRAY, C. R. The children's academic motivation inventory: a research note on psychometric properties. **Measurement and Evaluation in Counseling and Development**, 1989, 22, p. 137-142.

JUDGE, T.A. et al. The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, **Psychological Bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376–407, 2001.

JÚNIOR, P. E. B., OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SUSTENTABILIDADE, 5., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.

JUDGE, T. A., LOCKE, E. A., DURHAM, C. C. The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. **Research in Organizational Behavior**, 19, p. 151-188, 1997.

KIESLER, C. A., SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 3, p. 349-353, 1996.

KIM, S.M. Individual-level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 2, p. 245–61, 2005.

KIM, D. Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. **Seoul Journal of Business**, v. 12, n. 1, p. 19-36, 2006.

KIM, S. Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. **Public Administration Review**, v. 72, n. 6, p. 830–840, 2012.

KOESTNER, R., LOSIER, G. F. Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In: DECI, E. L.; RYAN, R. M. (Eds.). **Handbook of self-determination research**. Rochester, NY: University of Rochester Press, 2002.

LATHAM, G. P., PINDER, C. C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. **Annual Review of Psychology**, v. 56, p. 485-516, 2005.

LAUTERT, L. O desgaste profissional: Uma revisão da literatura e implicações para a enfermeira. **Revista Gaúcha Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 83-93, 1997.

LEWIS, G.B.; FRANK, S.A. Who Wants to Work for Government? **Public Administration Review**, v. 62, n. 4, p. 395-404, 2002.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETE, M.D. (Ed.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally College Publishing, 1976.

LOCKE, E. A. Job satisfaction. In: M. GRUNEBERG, M.; WALL, T. (Eds). **Social psychology and organizational behaviour**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel, **American Psychological Society**, v. 1 n. 4, 1990.

LOCKE, E. A., LATHAM, G. P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAIA, L. F. R. B; OLIVEIRA, J. Valores Organizacionais e seu Impacto sobre o Clima e a Satisfação no Trabalho: Percepção dos Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 01, 2007, Natal, **Anais...** Natal: ENGPR, 2007.

MAKI, D. M. **Work Motivators for Software Engineers: A Case Study**. 2001. Tese (Doutorado em work motivators) - University of Minnesota, Minnesota, 2001.

MALHOTRA, N. F. N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANN, G. A. A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. **Public Personnel Management**, v. 1, n. 35, p. 33-48, 2006.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.6, p.59-78, 2003.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, p. 370-396, 1943.

MASLOW, A. H. **La Personalidad Creadora**. Barcelona: Kairós, 1987.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954

MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. Londres: International Library of Sociology and Social Reconstruction, 1949.

MCCLELLAND, D. C. Toward a theory of motive acquisition. **American Psychologist**, v.20, n. 5, p. 321, 1965.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

MERHY, E. E. Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde. In: MERHY, E. E.; ONOCKO, R. (Orgs.). **Agir em saúde: um desafio para o público**. São Paulo: Hucitec, p. 71-112, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace : theory, research and application**. London : Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and timelagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P., BECKER, T. E., VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, 89, 991-1007, 2004.

MOULTON, S., FEENEY, M. K. Public Service in the Private Sector: Private Loan Originator Participation in a Public Mortgage Program. **Journal of Public Administration and Theory** v. 21, n. 3, p. 547-72, 2010.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOYNIHAN, D.P., PANDEY, S.K. Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Administration and Society**, v. 39, n. 7, p. 803-832, 2007.

NAFF, K.C.; CRUM, J. Working for America – Does Public Service Motivation Make a Difference? **Review of Public Personnel Administration**, v. 19, n. 4, p. 5-16, 1999.

NEMIROFF, R. A.; COLARUSSO, C. A. **New dimensions in adult development**. New York: Basic Books, 1990.

NETO, M. T. R. A Remuneração Variável Na Percepção Dos Empregados E Suas Consequências Na Motivação E No Desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

NEVES, A. **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Pergaminho.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 10, n. 3, p. 355-374, 1994.

PANDEY, S.K., STAZYK, E.C. Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In: PERRY, J.L.; HONDEGHEM, A. (Eds). **Motivation in Public Management: The Call of Public Service**, p. 101–17. Oxford: Oxford University Press, 2008.

PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment empirical tests of commitment effects in federal agencies. **Review of Public Personnel Administration**, v 27, n. 3, p. 197-226, 2007.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n.3, p. 367-373, 1990.

PERRY, J.L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 6, n. 1, p. 5–23, 1996.

PERRY, J. L. Antecedents of public service motivation. **Journal of public administration research and theory**, v. 7, n. 2, p. 181-197, 1997.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2003.

PINTO, S. C. M. A Negação da Motivação Extrínseca: Mito ou Realidade? In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnEO, 2010.

PINTO, M. P. C. et al. As Relações Entre O Desempenho Ao Longo Da Carreira E O Comprometimento Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PONTES, B. R. **Avaliação De desempenho**: nova abordagem. São Paulo: Ltr, 2002.

POOL, S. W. The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 131, n. 3, 1997.

PORTER, L. W.; LAWLER, E. E. **Managerial attitudes and performance**. Homewood: Dorsey, 1968.

PROCÓPIO, M. L. Motivação e Organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD, 2011.

QUIJANO, S.; NAVARRO, J. El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa. **Revista de Psicología General y Aplicada**, v. 52, n. 2-3, p. 301-328, 1999.

RAINEY, H. G. Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. **The American Review of Public Administration**, v. 16, n. 4, p. 288-302, 1982.

REEVE, J. **Motivación y Emoción**. Madrid: McGraw-Hill, 1999.

REEVE, J. **Motivating Others**: nurturing inner motivational resources. London: Allyn and Bacon, 1996.

REEVE, J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Ltc, 2006.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIGOPOULOU, I., THEODOSIOU, M., KATSIKEA, E., PERDIKIS, N. Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontline managers. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 626-633, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROCHA, J. A. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2. ed. Escolar Editora, 2007.

RYAN, R. M. et al. When achievement is not intrinsically motivated: a theory of internationalization and self-regulation in school. In: BOGGIANO, A. K.; PITTMAN, T.S. **Achievement and Motivation: a social development perspective**. Cap. 8. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

RYAN, R. M. Psychological needs and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well being. **American Psychologist**, 63, p. 397-427, 1995.

RYAN, R.M.; DECI, E.L. On Assimilating Identities to the Self: A Self-determination Perspective on Internalization and Integrity within Cultures. In: LEARY, M.R.; TAGNEY, J.P. (Eds). **Handbook of Self and Identity**, p. 253–72. New York: Guilford, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEKARAN, U.; HALL, D. T. Asynchronism dual-career and family linkage. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds). **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2004.

SPARROW, P. R. The new employment contract: Psychological implications for future work. In: BURKE, R. J.; COOPER, C. L. (Eds.). **The organization in crisis: Downsizing, restructuring and privatization**. Oxford, UK: Blackwell, 2000.

STEERS, R.M. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 46–56, 1977.

STEIJN, B. Person–Environment Fit and Public Service Motivation. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 13–27, 2008.

STEWART, T.A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH Nacional, 2000.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33- 54. 2003.

TAYLOR, J. The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis. **Public Administration**, v. 85, n. 4, p. 931–59, 2007.

TELLA, A.; POPOOLA, S. O. POPOOLA, S. O. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. **Library Philosophy and Practice**, v. 9, n. 2, 2007.

TEKNIK, G.F., BUANG, N.A. Which one contribute more on work performance: Education background or work motivation? **International Business Management**, v. 7, n. 2, p. 91-99, 2013.

THOMSON SCIENTIFIC. **Web of Science**. 2012. Disponível em: <http://scientific.thomson.com/products/wos/>. Acesso em: 25/05/2012.

TRIVELLAS, P. Work motivation and job performance of frontline employees: The mediating role of organizational commitment. **International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, p. 1878-1882, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Santa Maria, 2011.

VANDENABEELE, W. Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. **Public Management Review**, v.9, n. 4, p. 545-556, 2007.



VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM\_performance relationship. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, 2009.

VANDENABEELE, W. Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n. 1, p. 87-107, 2011.

VANSTEENKISTE, M.; LENS, W.; DECI, E. L. Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. **Educational Psychologist**, v. 41, n. 1, p. 19–31, 2006.

VERNON, M. D. **Motivação humana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, v.5, n.3, p. 75-86, 2002.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

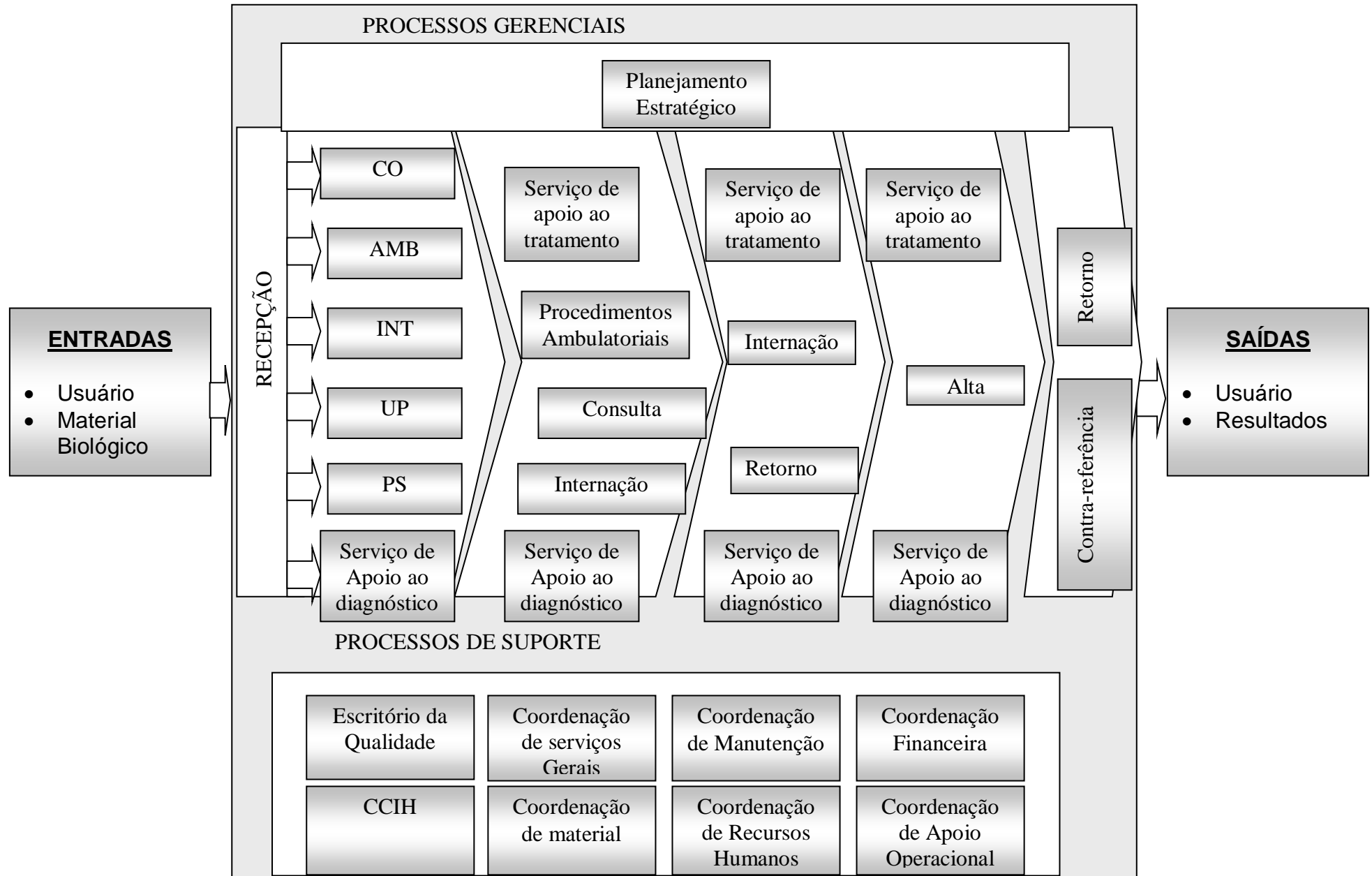
VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v.12, p.173-194, 2002.

WIENER, Y. Commitment in organizations : a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

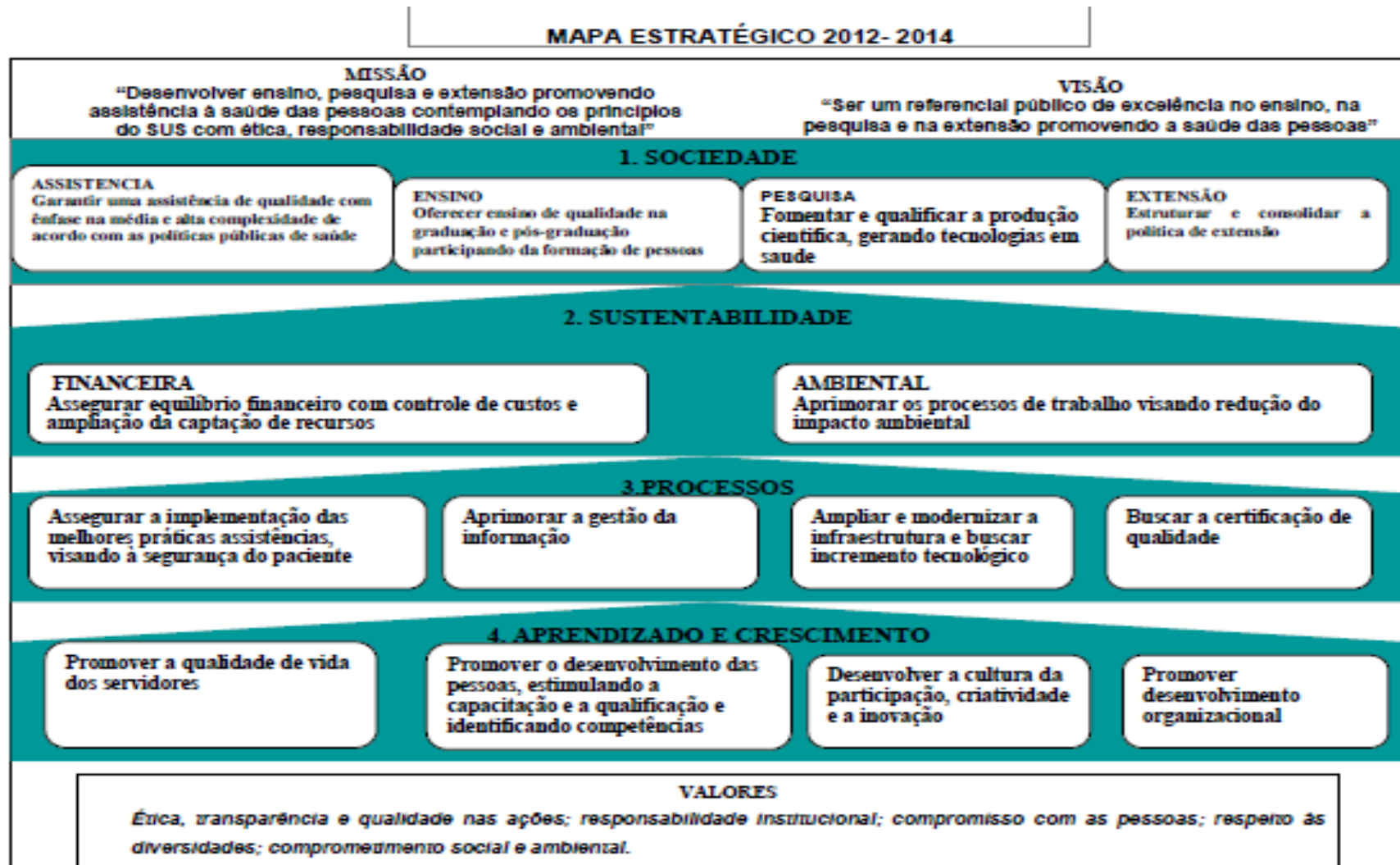
YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

**Anexo A – Macrofluxo dos processos do HUSM**



Fonte: NAG/HUSM

## Anexo B – Mapa estratégico do HUSM 2011 – 2014



Fonte: NAG/HUSM

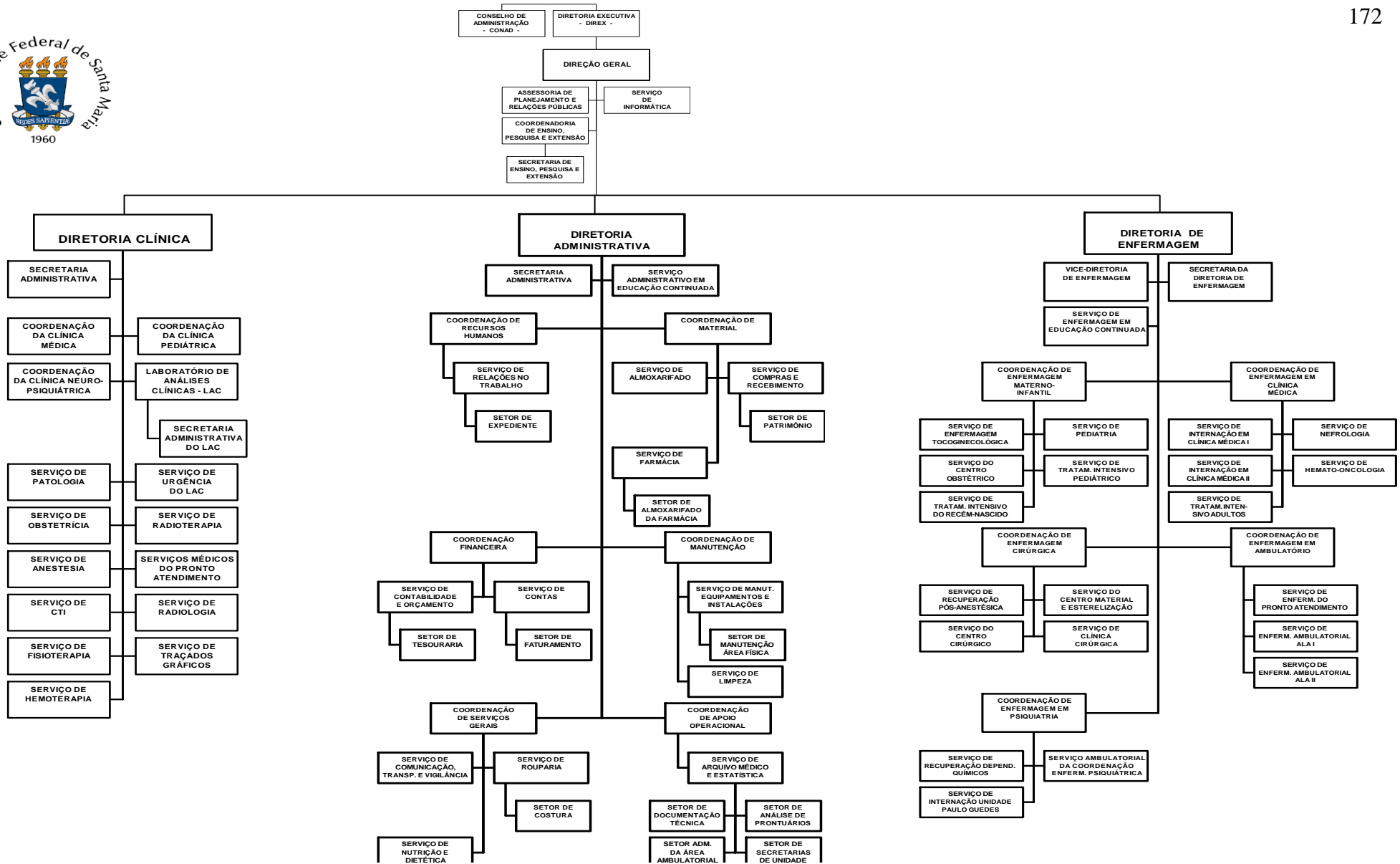
### Anexo C – Servidores do HUSM

<b>Nível Superior</b>	<b>Quant.</b>
Administrador	06
Anal. Tecnol. Da Informação	01
Arquivista	02
Ass. Social	06
Biólogo	02
Contador	04
Economista	01
Enfermeiro	195
Farmacêutico	17
Farm. Bioquímico	26
Físico	01
Fisioterapeuta	09
Fonoaudiólogo	01
Médico	173
Nutricionista	07
Odontólogo	01
Psicólogo	06
Secr. Executivo	03
Téc. Ass. Educacional	01

<b>Nível Auxiliar</b>	<b>Quant.</b>
Armazenista	05
Auxiliar Laboratório	04
Auxiliar Mecânica	01
Auxiliar Nutrição	07
Chaveiro	01
Copeiro	22
Costureiro	03
Cozinheiro	06
Bombeiro Hidráulico	01
Marceneiro	04
Mont. Soldador	01
Operador Maq. Lavanderia	08
Pedreiro	04
Pintor	03
Serviço Obras	01
Serviço Limpeza	16
Vestiarista	03

<b>Nível Médio</b>	<b>Quant.</b>
Almoxarife	01
Assistente Administração	74
Assistente Laboratório	21
Auxiliar Administração	11
Auxiliar de Enfermagem	195
Auxiliar Saúde	28
Contr. Mest. Ofício	01
Desen. Técn. Especialista	01
Eletricista	02
Instrumentador Cirúrgico	04
Mecânico	01
Motorista	06
Operador de Caldeira	04
Recepcionista	08
Recreacionista	02
Técn. Anatomia Necropsia	01
Técnico Contabilidade	02
Técnico Eletroelétrica	01
Técnico Eletrotécnica	01
Técnico Enfermagem	265
Técn. Que. Méd. Odont.	02
Técnico Farmácia	12
Técnico Laboratório	40
Técnico Mecânica	03
Técnico Nutrição	01
Técnico Radiologia	34
Técnico Refrigeração	02
Técn. Tecnol. Informação	01
Vigilante	04

# ANEXO D - ORGANOGRAMA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA - HUSM



## Anexo E – Estratificação da amostra

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA R/S										
COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS										
COLABORADORES POR DIREÇÃO E NÍVEL DO CARGO										
CONTRATO DE TRABALHO	DIREÇÃO ADMINISTRATIVA			DIREÇÃO CLÍNICA			DIREÇÃO ENFERMAGEM			TOTAL
	NÍVEL APOIO	NÍVEL INTERMEDIÁRIO	NÍVEL SUPERIOR	NÍVEL A	NÍVEL I	NÍVEL S	NÍVEL A	NÍVEL I	NÍVEL S	
UFSM	94	68	31	40	101	66	206	270	175	1051
CONTRATO SULCLEAN	531									531
CONTRATO FATEC			9	2	7	10		57		85
<b>TOTAL</b>	<b>625</b>	<b>68</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>108</b>	<b>76</b>	<b>206</b>	<b>327</b>	<b>175</b>	<b>1667</b>
<b>AMOSTRA (20%)</b>	<b>125</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>65</b>	<b>35</b>	<b>333</b>

## Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



### **Título do estudo: A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO ANTECEDENTE DA SATISFAÇÃO, DO COMPROMETIMENTO E DO DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO**

**Pesquisadoras responsáveis:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Márcia Zampieri Grohmann e Mestranda Luciane da Veiga Cunha

**Instituição / Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas.

**Telefone para contato:** (55) 9606-9186

**Local da coleta de dados:** HUSM / RS

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “**A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO ANTECEDENTE DA SATISFAÇÃO, DO COMPROMETIMENTO E DO DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO**” que tem por objetivo investigar o impacto que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional através de um estudo de caso com colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS. O informante poderá desistir de participar deste estudo a qualquer momento durante a coleta de dados, retirando este consentimento sem penalização alguma.

Os benefícios decorrentes do preenchimento do questionário serão em termos sociais, pois visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigo. Esses elementos de informação servirão de ponto de partida para novas diretrizes de capacitação e gestão de pessoas possibilitando à profissionais de diversas áreas a ampliação de seus conhecimentos. Quanto aos riscos, o preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para o participante, podendo causar apenas algum cansaço e desconforto pelo tempo gasto no seu preenchimento.

A participação nesta pesquisa é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados.

O participante terá a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Márcia Zampieri Grohmann pelo telefone (55) 3220 9297.

Todos os dados coletados ficarão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Marketing sob a responsabilidade da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Márcia Zampieri Grohmann (pesquisadora responsável), em armário da sala nº 4205 do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, prédio 74 C, durante o período de 3 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período, serão incinerados.

Eu, \_\_\_\_\_ (*nome do participante*), ciente e após ter lido as informações acima, aceito participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Assinatura do participante \_\_\_\_\_

Caso exista alguma consideração ou dúvida quanto a ética da pesquisa, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM - Fone: (55) 3220 9362. Email: [comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br](mailto:comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br).



## Apêndice B - Termo de Confidencialidade



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**Título do projeto: A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO ANTECEDENTE DA SATISFAÇÃO, DO COMPROMETIMENTO E DO DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO**

**Pesquisadoras responsáveis:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Márcia Zampieri Grohmann e Mestranda Luciane da Veiga Cunha

**Instituição / Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

**Telefone para contato:** (55) 9606-9186

**Local da coleta de dados:** HUSM / RS

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados através de um questionário estruturado, aplicado no Hospital Universitário de Santa Maria. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no Núcleo de Pesquisa em Marketing situado na Av. Roraima nº 1.000, Prédio 74 C, sala nº 4205 – Cidade Universitária, UFSM. As informações serão armazenadas por um período de 3 anos sob a responsabilidade da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Márcia Zampieri Grohmann. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em 15/04/2013, com o número do CAAE 13782013.1.0000.5346.

Santa Maria, 02 de maio de 2013.

-----  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Márcia Zampieri Grohmann

## Apêndice C – Instrumento de coleta de dados



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Mestrado Acadêmico em Administração**



Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo investigar o impacto que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional através de um estudo de caso com colaboradores do Hospital Universitário de Santa Maria/RS. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM, tendo recebido o Nº CAAE: 13782013.1.0000.5346.

Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que os resultados poderão ser encontrados no site <http://w3.ufsm.br/ppga/> após conclusão da dissertação, da qual a pesquisa é parte principal.

### Parte I - Dados de identificação

<b>IDADE:</b> <input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> De 26 a 30 <input type="checkbox"/> De 31 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 40 <input type="checkbox"/> De 41 a 45 <input type="checkbox"/> De 46 a 50 <input type="checkbox"/> Acima de 50	<b>SEXO:</b> <input type="checkbox"/> Masculino  <input type="checkbox"/> Feminino	<b>ESCOLARIDADE:</b> <input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduado	<b>DIREÇÃO:</b> <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Clínica <input type="checkbox"/> Enfermagem <input type="checkbox"/> Colaborador Terceirizado
<b>NÍVEL DE RENDA:</b> <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 4.001 a R\$ 5.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 5.001,00	<b>TEMPO DE SERVIÇO NA UFSM:</b> <input type="checkbox"/> De 0 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 8 anos <input type="checkbox"/> De 9 e 15 anos <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> Acima de 25 anos	<b>VÍNCULO EMPREGATÍCIO:</b> <input type="checkbox"/> Servidor UFSM <input type="checkbox"/> Contrato FATEC <input type="checkbox"/> Contrato Sulclean/Vigilare	
<b>NÍVEL DO CARGO:</b> <input type="checkbox"/> Nível de Apoio <input type="checkbox"/> Nível Médio <input type="checkbox"/> Nível Superior <input type="checkbox"/> Colaborador Terceirizado	<b>POSSUI OU JÁ POSSUIU CARGO DE CHEFIA:</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		

## Parte II – Motivação no trabalho

Usando a escala abaixo, por favor, indique para cada uma das afirmativas a que grau ela atualmente corresponde a uma das razões pela qual você está fazendo um trabalho específico.

1	2	3	4	5	6	7	
Em nada	Muito Pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Muito	Exatamente	
1. Porque eu gosto muito desse trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Porque eu me divirto fazendo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3. Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona	1	2	3	4	5	6	7
4. Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	1	2	3	4	5	6	7
5. Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5	6	7
6. Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	1	2	3	4	5	6	7
7. Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	1	2	3	4	5	6	7
8. Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar	1	2	3	4	5	6	7
9. Porque minha reputação depende disso	1	2	3	4	5	6	7
10. Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	1	2	3	4	5	6	7
11. Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	1	2	3	4	5	6	7
12. Faço esse trabalho pela remuneração	1	2	3	4	5	6	7

## Parte III - Satisfação

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a escala de avaliação abaixo:

1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	
1. De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho	1	2	3	4	5
2. Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu	1	2	3	4	5
3. Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar	1	2	3	4	5
4. Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito	1	2	3	4	5
5. Meu trabalho atual é agradável	1	2	3	4	5
6. Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante	1	2	3	4	5

## Parte IV – Desempenho

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a escala de avaliação abaixo:

1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	
1. Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização	1	2	3	4	5
2. Eu acho que tenho um bom desempenho dentro desta organização	1	2	3	4	5
3. Eu acho que sou um bom funcionário	1	2	3	4	5
4. Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas	1	2	3	4	5

## Parte V - Comprometimento

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a escala de avaliação abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5
2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	1	2	3	4	5
3. Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização	1	2	3	4	5
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	1	2	3	4	5
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização	1	2	3	4	5
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
7. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	1	2	3	4	5
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora	1	2	3	4	5
9. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	1	2	3	4	5
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	1	2	3	4	5
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1	2	3	4	5
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	1	2	3	4	5
13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa	1	2	3	4	5
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1	2	3	4	5
15. Eu não me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1	2	3	4	5
16. Esta organização merece minha lealdade	1	2	3	4	5
17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	2	3	4	5
18. Eu devo muito a minha organização	1	2	3	4	5

*Muito obrigada por sua participação!*