

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

Fernanda Dalcin Flôres

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA MENSURAR
A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Santa Maria, RS
2019

Fernanda Dalcin Flôres

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA MENSURAR A
MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Henrique Vey

Santa Maria, RS
2019

Flôres, Fernanda Dalcin
Proposta de um instrumento de medida para mensurar a
motivação de servidores públicos / Fernanda Dalcin Flôres.
2019.
142 p.; 30 cm

Orientador: Ivan Henrique Vey
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2019

1. Motivação 2. Servidores Públicos 3. Teoria da
Resposta ao Item I. Vey, Ivan Henrique II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

© 2019

Todos os direitos autorais reservados a Fernanda Dalcin Flôres. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: fedalcin@hotmail.com

Fernanda Dalcin Flôres

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA MENSURAR A
MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 10 de julho de 2019:

Ivan Henrique Vey, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)

Patrinês Aparecida França Zonatto, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2019

AGRADECIMENTO

Sem dúvida alguma, toda honra e gratidão é dedicada à Deus pelo seu infinito amor e por me abençoar com a companhia de tantas pessoas que até mesmo através de atos simples contribuíram para que eu realizasse mais esse sonho. Os esforços na construção deste trabalho teriam sido em vão se, ao final, não pudesse agradecer àquelas pessoas que ajudaram e encorajaram a construí-lo.

Agradeço inicialmente aos meus pais pela educação e ensinamentos de vida.

Ao meu marido Jeferson e ao nosso filho Pedro pelo amor e apoio em cada passo da minha trajetória, sendo os principais impulsionadores para que eu sempre busque o meu melhor. E falando em família, nada mais justo eu agradecer com a mesma intensidade com que pedi a chegada de mais um anjinho em nossas vidas, a Helena, que veio para me dar mais forças ainda no período final do mestrado e mostrar que apesar da existência do medo, nunca podemos desistir dos nossos sonhos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ivan Henrique Vey pela orientação e confiança depositada em mim, pelas valiosas contribuições sobre a TRI em todas as etapas desse trabalho. És um ser humano incrível que em todos os momentos me passou tranquilidade e me forneceu o apoio necessário para que esse trabalho fosse concretizado.

À Professora Vania de Fátima Barros Estivaleta, pessoa que proporcionou os conhecimentos sobre motivação, sempre com maestria e humildade e que teve participação como juíza na análise do questionário juntamente com as professoras Vânia Medianeira Flores Costa e Lisiane Pellini Faller, todas renomadas professoras especialistas na área de comportamento organizacional, agradeço pelas contribuições oferecidas ao instrumento de coleta de dados aplicado.

À Universidade Federal de Santa Maria pela oportunidade oferecida, em especial aos professores do curso do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas pelos conhecimentos transmitidos e aos meus colegas técnicos administrativos que disponibilizaram o seu tempo para colaborar com a coleta de dados da pesquisa.

A todos os amigos que compartilharam momentos de ansiedades, preocupações e também alegrias e que contribuíram direta ou indiretamente nesse momento da minha vida.

E mais uma vez à Deus por me proporcionar tudo isso, iluminando e guiando meus caminhos em busca do conhecimento durante a realização deste curso.

RESUMO

PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA MENSURAR A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS

AUTORA: Fernanda Dalcin Flôres
ORIENTADOR: Prof. Dr. Ivan Henrique Vey

O mundo do trabalho passou por muitas modificações nos últimos anos devido aos avanços tecnológicos e as exigências provenientes da globalização, levando as organizações a buscarem cada vez mais subsídios e informações sobre os seus recursos humanos. Nesse contexto, o objetivo geral desse estudo foi propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação de servidores públicos federais com base na Teoria da Resposta ao Item. Os procedimentos metodológicos adotados caracterizam a pesquisa como descritiva, exploratória e quantitativa. A população alvo foram os técnicos administrativos nível superior, classe E, da Universidade Federal de Santa Maria e o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário. Para a análise dos resultados, foi utilizado a análise clássica através do *software* SPSS e TESTFACT para analisar a confiabilidade e a unidimensionalidade do construto motivação e, posteriormente, os itens foram analisados no *software* BILOG-MG a partir da aplicação do Modelo Logístico de 2 Parâmetros (ML2) da Teoria da Resposta ao Item para verificar a consistência interna e a estimação dos parâmetros de dificuldade e discriminação do item. O resultado final da aplicação da sistemática foi a construção de um instrumento de medida capaz de medir a motivação dos servidores públicos. De posse dos resultados da pesquisa, os gestores poderão fazer uma análise e planejar a melhor forma de gerenciar seus recursos humanos, em especial, seus técnicos administrativos.

Palavras-chave: Motivação. Servidores Públicos. Teoria da Resposta ao Item.

ABSTRACT

PROPOSAL FOR A MEASUREMENT INSTRUMENT TO EVALUATE THE MOTIVATION OF PUBLIC SERVANTS

AUTHOR: Fernanda Dalcin Flôres
ADVISOR: Prof. Ivan Henrique Vey, PhD

The world of work has undergone many changes in recent years due to the technological advances and demands of globalization, leading organizations to seek more and more subsidies and information about their human resources. In this context, the general objective of this study was to propose a measurement instrument that allows to measure the motivation of federal public servants based on the Theory of Response to the Item. The methodological procedures adopted characterize the research as descriptive, exploratory and quantitative. The target population was the upper level administrative technicians, class E, of the Federal University of Santa Maria and the instrument used for data collection was a questionnaire. For the analysis of the results, the classical analysis using the SPSS and TESTFACT software was used to analyze the reliability and the unidimensionality of the motivation construct, and later the items were analyzed in the BILOG-MG software from the application of the Logistic Model of 2 Parameters (ML2) of the Item Response Theory to verify the internal consistency and the estimation of the parameters of difficulty and discrimination of the item. The final result of the application of the systematics was the construction of a measuring instrument capable of measuring the motivation of public servants. With the results of the survey, managers can analyze and plan how best to manage their human resources, especially their administrative staff.

Key-words: Motivation. Public Servers. Item Response Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Geral de Motivação.....	32
Figura 2 – Resumo das teorias de motivação	33
Figura 3 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	35
Figura 4 – Síntese dos dois fatores motivacionais de Herzberg.....	39
Figura 5 – Propriedades do trabalho.....	41
Figura 6 – Taxonomia da Motivação Humana	45
Figura 7 – Periódicos internacionais	53
Figura 8 – Quantitativo de artigos por ano	57
Figura 9 – Modelo de Motivação no Trabalho no Setor Público de Wright (2007)	61
Figura 10 – Fases e etapas da pesquisa	73
Figura 11 – Quantitativo de Cargos existentes na UFSM e HUSM.....	76
Figura 12 – Embasamento teórico do instrumento desenvolvido.....	78
Figura 13 – Proposição de um <i>Framework</i> dos Modelos da TRI.....	90
Figura 14 – Modelo de Curva Característica do Item de dois itens no ML2	92
Figura 15 – Curvas Característica dos Itens	105
Figura 16 – Curvas Característica do Item 41	106
Figura 17 – Curvas Característica do Item 1	107
Figura 18 – Curvas Característica do Item 29	109
Figura 19 – Curvas Característica do Item 4	109
Figura 20 – Curva de Informação Total do teste	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das principais teorias de motivação desenvolvidas do início da década de 50 até final da década de 80	48
Quadro 2 – Artigos mais citados sobre o tema no cenário internacional	50
Quadro 3 – Publicações nos eventos da EnANPAD	55
Quadro 4 – Agrupamento de Fatores motivacionais	63
Quadro 5 – Questionário traduzido do PSM.....	65
Quadro 6 – Dimensões da Escala da Motivação (MAWS)	68
Quadro 7 – Escala de Motivação no Trabalho (MAWS)	68
Quadro 8 – Regras para elaboração do conjunto de itens.....	74
Quadro 9 – Contexto histórico da TRI	83
Quadro 10 – Comparativo entre TRI e TCT.....	84
Quadro 11 – Modelos Unidimensionais da TRI.....	89
Quadro 12 – Resumo das técnicas de análise dos fatores e finalidade de sua aplicação.....	99
Quadro 13 – Itens insatisfatórios do questionário	112
Quadro 14 – Questionário Final segregado por variável	112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Alfa de Cronbach</i>	96
Tabela 2 – Análise Fatorial dos itens.....	97
Tabela 3 – Análise Fatorial após a exclusão de itens com baixa comunalidade	98
Tabela 4 – Escala de concordância.....	100
Tabela 5 – Correlação bisserial do conjunto de itens	101
Tabela 6 – Parâmetros a (discriminação) e b (dificuldade) dos itens.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APO	Programa de administração por objetivos
CCI	Curva Característica do Item
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EnANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
EM	<i>Expertation – Maximization</i>
FIFA	<i>Full Information Fator Analysis</i>
FIT	Função de Informação do Teste
GAP	Gabinete de Projetos
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IMST	Inventário de Motivação e Significado do Trabalho
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MBO	<i>Management by objectives</i>
MIRT	<i>Multidimensional Item Response Theory</i>
ML1	Modelo Logístico de 1 Parâmetro
ML2	Modelo Logístico de 2 Parâmetros
ML3	Modelo Logístico de 3 Parâmetros
MRG	Modelo de Resposta Gradual
MSP	Motivação do Serviço Público
MVM	Máxima Verossimilhança Marginal
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
SISNEP	Sistema Nacional de Informações sobre Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos
SPSS	<i>Statistical Package of Social Sciences</i>
TCM	Teoria Clássica da Medida
TCT	Teoria Clássica dos Testes
TMV	Tipos Motivacionais de Valores
TRI	Teoria da Resposta ao Item
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UIRT	<i>Unidimensional Item Response Theory</i>
VIE	Valência, Instrumentalidade e Expectativa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2	OBJETIVOS	24
1.2.1	Objetivo geral	24
1.2.2	Objetivos específicos	24
1.3	JUSTIFICATIVA	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	27
2.2	MOTIVAÇÃO: ORIGEM E CONCEITUAÇÃO	31
2.3	TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	33
2.3.1	Teorias Motivacionais de Conteúdo	34
2.3.1.1	<i>Teoria da Hierarquia das Necessidades</i>	34
2.3.1.2	<i>Teoria X e Teoria Y</i>	36
2.3.1.3	<i>Teoria das Necessidades Adquiridas</i>	37
2.3.1.4	<i>Teoria dos Dois Fatores</i>	38
2.3.2	Teorias Motivacionais de Processo	41
2.3.2.1	<i>Teoria da equidade/justiça organizacional</i>	41
2.3.2.2	<i>Teoria da expectativa</i>	42
2.3.2.3	<i>Teoria do estabelecimento de objetivos</i>	43
2.3.2.4	<i>Teoria da autodeterminação ou da avaliação cognitiva</i>	44
2.3.2.5	<i>Teoria da autoeficácia</i>	46
2.4	ESTADO DA ARTE EM MOTIVAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA	49
2.4.1	Estudos no âmbito internacional	49
2.4.2	Estudos Brasileiros	54
2.5	MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	58
2.6	MODELOS TEÓRICOS DE PESQUISA	64
2.6.1	Escala Motivação para o Serviço Público (PSM)	64
2.6.2	Escala de Motivação no trabalho (MAWS)	66
2.6.3	Escala de Motivação segundo Borges, Alves-Filho e Tamayo	69
3	METODOLOGIA	71
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	72
3.2.1	Delimitação de domínio do Construto	73
3.2.2	Definições Constitutivas e Operacionais	74
3.2.3	Operacionalização do Construto	74
3.2.4	Análise dos itens	75
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	75
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	77
3.5	ASPECTOS ÉTICOS	78
3.5.1	Riscos e benefícios	79
3.6	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	80
3.6.1	Teoria da Resposta ao Item (TRI)	80
3.6.1.1	<i>Vantagens da Teoria da Resposta ao Item sobre a Teoria Clássica dos Testes</i>	84
3.6.1.2	<i>Limitações da Teoria da Resposta ao Item</i>	86
3.6.1.3	<i>Unidimensionalidade e Independência local</i>	87
3.6.1.4	<i>Curva Característica do Item</i>	89
3.6.1.5	<i>Modelos</i>	89

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
4.1	ANÁLISE BASEADA NA TEORIA CLÁSSICA DOS TESTES (TCT)	95
4.1.1	<i>Alfa de Cronbach</i>	95
4.1.2	Análise Fatorial.....	97
4.2	ANÁLISE BASEADA NA TEORIA DA RESPOSTA AO ITEM (TRI).....	99
4.2.1	Dicotomização dos Itens	100
4.2.2	Correlação Bisserial.....	100
4.2.3	Estimação dos Parâmetros dos Itens.....	101
4.2.3.1	<i>Análise do Parâmetro de Discriminação (a)</i>	104
4.2.3.2	<i>Análise do Parâmetro de Dificuldade (b)</i>	107
4.3	SÍNTESE DOS RESULTADOS	111
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS.....	119
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	133
	APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	134
	ANEXO A – QUANTIDADE DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO CLASSE E ATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	135
	ANEXO B – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL	139
	ANEXO C – QUESTIONÁRIO.....	140

1 INTRODUÇÃO

O cenário público brasileiro passa por constantes transformações exigindo das organizações públicas e privadas uma maior adequação aos mais avançados modelos de gestão. As organizações do setor público, nas últimas décadas, têm apresentado um movimento de modernização com foco na administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006). Esse novo modelo de gestão surgiu pela necessidade de uma maior eficiência na prestação de serviços públicos, com o intuito de fortalecer a governança, redefinir o papel do Estado e promover o ajuste fiscal (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Considerando esses numerosos desafios, torna-se de grande importância a busca de processos inovadores a fim de estudá-los e aplicá-los na gestão. Nesse contexto, as pessoas que atuam nas organizações são fontes de grande interesse, pois os servidores estão diretamente relacionados com uma prestação de serviço de qualidade para a sociedade.

A forma como os empregados são tratados na organização, as normas e valores, os tipos de autoridade e o poder exercido tem influência nas ações e nos motivos que os levam a agir. Percebe-se ainda a necessidade de desenvolvimento da área de Recursos Humanos no setor público, de modo a criar condições para solução de problemas ainda presentes, como a desmotivação dos servidores, o que pode resultar na baixa qualidade do serviço público (FADUL, 1997; OBADIA; VIDAL; MELO, 2007).

Na busca de um modelo organizacional mais eficiente no atendimento das necessidades da sociedade, o diferencial de uma organização passa também pela maneira com que essa desenvolve a motivação do seu potencial humano. Nesse sentido, para que ocorra o crescimento da organização é necessário canalizar esforços também para as atividades motivacionais das pessoas.

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.

O mesmo fator que pode motivar um indivíduo pode, por outro lado, contribuir para a desmotivação de outro, assim como o nível de motivação pode variar em apenas um indivíduo, em diferentes momentos (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). Entender o processo motivacional das pessoas foi objeto de estudos de alguns estudiosos clássicos (MASLOW, 1971; HERZBERG, 1966; MCGREGOR, 1980; MCCLELLAND, 1965) entre outros que contribuem como suporte teórico para as novas abordagens motivacionais nas áreas de psicologia e da administração (VROOM, 1997; ADAMS, 1963; LOCKE e LATHAM, 1990;

BANDURA, 1993; SKINNER, 1971; PORTER e LAWLER, 1968 e GAGNÉ e DECI, 2005) sendo responsáveis por teorias que levam o ser humano à ação.

Embora se tenha uma grande quantidade de teorias e hipóteses, a motivação, na prática, continua sendo desafiadora nos estudos brasileiros. Tal dificuldade se deve ao fato de haver divergências de interpretações sobre os fatores que desencadeiam o comportamento motivacional, já que este decorre de um processo psicológico de relativa complexidade. Parece não ser possível explicar a motivação humana em um só arcabouço teórico (LUCCA, 2014). Para Godoi (2002), os estudos sobre a motivação humana no trabalho encontram-se paralisados devido à complexidade das abordagens que compõem a psicologia do indivíduo. Por outro lado, de acordo com Tamayo e Paschoal (2003), o estudo da motivação no trabalho possui total interesse em estudos internacionais uma vez que está fortemente relacionado ao desempenho individual e organizacional.

No caso das organizações públicas brasileiras, elas apresentam especificidades na relação com seus servidores. Nessas organizações existe estabilidade, plano de carreira e concurso público, o que implica numa rotatividade muito menor que no serviço privado, gerando um tempo maior de relação entre servidor e órgão público. Por consequência, quanto maior o tempo de relação, mais suscetível o servidor está de guardar consigo fatos que o desmotivam profissionalmente.

Assim sendo, um levantamento das necessidades humanas que permita uma rápida resposta das organizações frente às constantes exigências do ambiente interno e externo em que estão inseridas é um dos principais objetivos do gestor de pessoas preocupado com a contínua motivação de seus servidores, uma vez que o elevado desempenho dos trabalhadores requer habilidades e apoio, além, é claro, da motivação (MORAES, 2002).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na busca de melhores índices de desempenho, as organizações públicas também apresentam-se preocupadas com os trabalhadores (GOMES; QUELHAS, 2003) e conseqüentemente com o comportamento destes (BERGUE, 2014). Assim, torna-se relevante a compreensão da motivação no âmbito público, uma vez que faz parte dos elementos do comportamento organizacional e também tem influência direta no desempenho e eficiência organizacional.

Tendo em vista que a motivação não pode ser observada diretamente e envolve a explicação e o entendimento de diferentes condutas dos indivíduos, esse fenômeno é

considerado um assunto de relativa complexidade (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001; GONDIM; SILVA, 2014). Corroborando dessa mesma ideia, Bergamini (1998) menciona que a motivação é um fenômeno complexo, sutil e de difícil mensuração, por se tratar de um estado subjetivo.

Tradicionalmente, aspectos subjetivos ou traços latentes, tais como a motivação, são mensurados através de uma pontuação simples, obtidas por meio de perguntas relacionadas aos aspectos que se deseja medir. A pontuação obtida segue os princípios da Teoria Clássica dos Testes (TCT) (NUNNALLY, 1978; HAMBLETON, 2000; NGUYEN et al., 2014) a qual pode ser usada para avaliar instrumentos ou fazer associações com fatores que estão relacionados a esse aspecto subjetivo.

A fim de superar as medições subjetivas realizadas até então pela teoria clássica, surge a Teoria da Resposta ao Item (TRI) como uma ferramenta alternativa a TCT para colaborar com os estudos na área da psicometria. A TRI possibilita a mensuração de um traço latente por meio de um conjunto de respostas a itens de um instrumento de avaliação. Com isso, o elemento principal para este tipo de análise é o item e não o instrumento, isto é, a qualidade do instrumento é avaliada por cada item que o compõe (ARAÚJO et al., 2009). Nesse sentido, para medir o traço latente é preciso o auxílio de um instrumento composto por itens, por exemplo, um questionário (PASQUALI; PRIMI, 2003).

Além de aplicações na área educacional e psicológica, a TRI tem sido estudada e aplicada nas áreas médica (DeROOS e MEARES, 1998; VIDOTTO et al., 2006; LAI et al., 2005; DAS e HAMMER, 2005), em qualidade (ALEXANDRE et al., 2001), em marketing (BAYLEY, 2001; SINGH, 2004), em serviços (COSTA, 2001), em sistemas de informação (WU, 1999), em genética (TAVARES et al., 2004), em psiquiatria (CURI, 2006), em capital intelectual (VARGAS, 2007), em usabilidade de sites de *e-commerce* (TEZZA, 2009), na resistência à mudança organizacional (BORTOLOTTI, 2010) e na avaliação de desempenho logístico (VEY, 2011).

Nesse contexto, torna-se importante a definição de uma premissa metodológica capaz de analisar o aspecto comportamental ligado a motivação com base na utilização da Teoria da Resposta ao Item (TRI) e dessa forma surge o seguinte problema de pesquisa: Como propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores públicos utilizando a Teoria da Resposta ao Item?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos de um estudo são criados como forma de traduzir em ação as etapas que deverão ser cumpridas na busca de responder o problema de pesquisa e são constituídos por um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral que busca responder a problemática deste estudo é propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores públicos baseado na Teoria da Resposta ao Item.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar um conjunto de itens com base nas variáveis motivacionais identificadas na literatura;
- Aplicar o instrumento de medida junto aos servidores da Universidade Federal de Santa Maria;
- Avaliar as propriedades psicométricas do instrumento de medida motivacional em termos de dimensionalidade e confiabilidade com base na Teoria da Resposta ao Item.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho nos ambientes organizacionais está cada vez mais complexo, com múltiplas demandas, inserido em uma realidade de extrema competição e na busca de uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua atividade, justifica-se o estudo sobre a motivação humana. A motivação já é vista como um fator central na gestão de projetos bem-sucedidos (SEILER et al., 2012). Para Bergamini (2013) a motivação representa um dos assuntos mais debatidos em qualquer contexto, seja de trabalho ou não.

A ausência de motivação no trabalho pode incorrer em perdas de qualidade, e, tratando-se de servidores públicos, os efeitos negativos estão relacionados a redução da qualidade de vida no trabalho, à saúde física e mental, ao *stress*, ao baixo desempenho no trabalho e a falta de comprometimento com a organização (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Para Panagiotis et al. (2014), a motivação é muito importante para as organizações privadas e públicas, considerando que o estudo da motivação ajuda a entender o comportamento das pessoas, prever os resultados de uma decisão gerencial e influenciar as pessoas para a conquista dos objetivos pessoais e organizacionais.

Gurjão (1996) ressalta sobre o quanto é relevante a motivação do servidor público ao dizer que o agente público é um elo entre a administração pública e a sociedade. O servidor deve estar permanentemente motivado no intuito de que possa ascender profissionalmente e aperfeiçoar-se cada vez mais, para que esteja preparado assim que surgirem as oportunidades.

No quadro de servidores públicos, os servidores técnicos administrativos também desempenham um papel importante na instituição, destacando-se pela sua prontidão na resolução de situações difíceis ou na mobilização visando a procura por alternativas (SOUZA; PURIFICAÇÃO, 2004). Para Espinheira (2009) esse comportamento é indispensável para a organização ter sucesso como um todo uma vez que as instituições públicas buscam soluções que ofereçam um melhor desempenho, uma otimização das competências plenas e o envolvimento dos profissionais com talento, tornando-se, dessa forma, um real diferencial.

Assim, a pesquisa justifica-se por três aspectos principais. Primeiramente o estudo possui relevância de ordem teórica uma vez que o enfoque desse estudo será a motivação dos servidores públicos no trabalho, sendo que, de um modo geral, irá contribuir para a literatura no que se refere à construção de um conjunto de itens que permitam mensurar a motivação, especialmente na área pública a qual necessita de estudos.

O segundo aspecto remete a uma contribuição no aspecto prático, no sentido de disponibilizar um instrumento que possa ser aplicado, a fim de atender as demandas das organizações na questão da motivação.

O tema da motivação no trabalho carece de pesquisas, principalmente relacionadas à construção de medidas e testes de modelos de predição, a exemplo da contribuição teórico-metodológica demonstrada por pesquisas feitas com objetos de estudo como valores psicológicos (BORGES-ANDRADE; PAGOTTO, 2010). Neste contexto, é válido reforçar que até o momento não foram encontrados instrumentos para avaliação da motivação que tenha sido aplicada a TRI. A utilização da TRI em estudos voltados ao comportamento organizacional justifica o terceiro aspecto da importância dessa pesquisa.

No pensamento de Martins e Emmendoerfer (2008) é muito importante a existência de estudos científicos 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 no nível de qualidade no atendimento à sociedade. Do ponto de

vista empírico, é relativamente difícil medir e avaliar motivação no contexto organizacional (RAINEY, 2001).

Fica evidenciada a importância desta pesquisa a fim de contribuir para a administração das instituições públicas, fornecendo subsídios e informações sobre a gestão de pessoas. De posse dos resultados da pesquisa, os gestores poderão fazer uma análise e planejar a melhor forma de gerenciar os servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para delinear a elaboração deste estudo, apresenta-se uma abordagem teórica sobre o serviço público brasileiro, as teorias sobre motivação e a motivação no serviço público.

O setor público difere do setor privado em muitos aspectos pois possui peculiaridades relacionadas à história, ao funcionamento e ao contexto no qual está inserido, que devem ser consideradas sempre que o assunto for comportamento de pessoas nas organizações. Portanto, antes de partir para a análise da motivação no ambiente do serviço público, é necessário conhecer alguns aspectos importantes do contexto da administração pública brasileira.

2.1 SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Neste capítulo são apresentados de forma breve os períodos da Reforma do Estado, a fim de contextualizar a realidade do Brasil no que diz respeito ao funcionamento e regulamentação do seu serviço público.

Segundo Couto (1998), o Brasil passou por um grande desafio durante seus processos de transição no momento em que realizou reformas e consolidou democracias simultaneamente. A Nova República e a Constituição de 1988 promoveram uma contribuição significativa no que se trata da consolidação de sua democracia, no entanto, por outro lado, criaram muitas barreiras para a implementação das reformas.

A crise do Estado se agravou a partir da Constituição de 1988, quando ocorre uma transição de uma profissionalização incompleta para um sistema burocrático extremo, tendo como grande reflexo a ineficiência e a má qualidade da administração pública central e dos serviços sociais do Estado. Por meio da Constituição foram instituídos princípios de uma administração pública arcaica e burocrática, altamente centralizada, hierárquica, rígida, baseada especialmente no controle por processo e não por resultados, em contradição com a base da administração pública moderna que é a descentralização, com controle dos resultados e não dos processos (BRESSER PEREIRA, 1995).

Segundo Max Weber a burocracia foi adotada como alternativa para a administração patrimonialista do Estado, considerando que era a melhor forma de reduzir o empreguismo, o nepotismo e a corrupção existente até então. Apesar de ser uma maneira segura de administrar, não era uma forma eficiente, pois apresentava um alto custo para a administração pública e uma qualidade indesejada dos serviços prestados ao público (BRESSER PEREIRA, 1995).

A partir de 1998, por meio da Reforma Administrativa instituída pela Emenda Constitucional nº 19/1998, houve algumas modificações na relação Estado-Servidor Público, principalmente quanto a forma de ingresso, estabilidade, sistema de remuneração, disponibilidade e redução dos quadros para uma melhor adequação de despesas.

Segundo Kliksberg (2005), a atividade pública foi associada à ineficiência e à possibilidade de corrupção e chegou-se a um alto desprestígio da figura dos servidores, a ponto de estes serem considerados como uma das maiores barreiras para o progresso. Considerando essa redução, alguns países destruíram a moral do serviço público quando criaram um clima de incerteza contínua aos servidores, quando realizaram cortes ou minimizaram benefícios adotando critérios arbitrários, criando incentivos para demissões voluntárias. Como resultado dessas atitudes houve a perda de profissionais muito qualificados das organizações públicas.

Para Bresser Pereira (2002), o Brasil foi um dos poucos países latino-americanos que empreendeu uma reforma completa do serviço público quando em 1936 foi instituído o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), uma agência que ficou responsável pela reforma. Foi considerada a primeira reforma e através dela foram estabelecidos o serviço público profissional e os princípios da administração pública, embora nunca tenha sido concluída.

A segunda reforma foi estabelecida pelo regime militar através do Decreto-lei nº 200 de 1967, porém interrompida em 1988, com retorno da democracia. Em 1995, a terceira reforma tentou reestabelecer regras burocráticas rígidas dentro do Estado brasileiro, vista como uma contra-reforma incorporada na Constituição de 1988.

No Brasil, a reforma da administração pública com a instituição do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) em 1995, teve como foco fortalecer a governança, por meio da transição de uma administração burocrática para uma administração gerencial, ou seja, o Estado caracterizado anteriormente como rígido e ineficiente agora se tornaria flexível e eficiente, com foco no atendimento à sociedade. Essas mudanças englobaram, inclusive, à gestão dos recursos humanos, que nesse novo contexto, requeria um sistema de administração diferente, a fim de aprofundar o comprometimento com os valores permanentes que protegem o interesse público (BRESSER PEREIRA, 1995).

Nesse sentido, os servidores deviam ser capacitados para analisar problemas socioeconômicos e competentes para buscar as soluções demandadas pela sociedade (SOUZA, 2002). Sendo assim, a profissionalização e a valorização do servidor público foram os fatores que passaram a fundamentar a Reforma do Estado proposta pelo MARE, e a adequação da gestão de recursos humanos foi um dos pontos prioritários no contexto dessa mudança. Essa

nova política envolveu a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, a implantação de um sistema remuneratório que estimulasse o desempenho dos servidores por meio de incentivos e a reorganização de cargos e carreiras (BRESSER PEREIRA, 1995).

Outro aspecto importante a ser considerado nos estudos da Administração Pública é a cultura, pois ela se relaciona de forma direta com o comportamento humano. Tagliapietra e Bertolini (2007, p. 1) afirmam que “como a cultura representa a base de valores aceito por uma sociedade, esses valores se refletem internamente nas organizações”. Lima e Albano (2002, p. 1) compartilham da mesma ideia quando afirmam que “o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização”.

Para compreender a cultura organizacional predominante no setor público brasileiro, torna-se necessário observar algumas particularidades da cultura brasileira. Lima e Albano (2002) acreditam que a cultura nacional, a regional e até mesmo a inter-regional interfere na cultura da organização como um todo.

Carbone (2000) classifica as características culturais do setor público brasileiro em dois grandes grupos: aquelas que dificultam e as que facilitam a mudança. O primeiro grupo engloba as seguintes características: 1) Excessivo controle de procedimentos que gera engessamento e falta de foco na administração (burocracia); 2) Presença de verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório (autoritarismo e centralização); 3) Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente (autoritarismo e centralização); 4) Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes (paternalismo); 5) Obter vantagem da coisa pública, ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços; 6) Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. No segundo grupo, como características que facilitam a mudança, o autor cita as seguintes: 1) Flexibilidade, mobilidade, mutabilidade e alta criatividade – facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais; 2) Boa convivência intercultural: facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos. Boas perspectivas de convivência num cenário globalizado. Diversidade potencializadora e saídas inusitadas; 3) Alegria, simpatia e festividade: relacionamento e sistemas de apoio informais baseados na afinidade e complementaridade. Desenvolvimento de lideranças e grupos informais, tecendo redes de influência. Clima de trabalho corporativo, alegre, criativo e favorável.

Pires e Macêdo (2006) reforçam algumas dessas constatações quando definem que as organizações públicas brasileiras são identificadas pela burocracia, autoritarismo centralizado, paternalismo, descontinuidade, interferência política externa à organização e a ingerência política. Os autores acreditam que é esta cultura que orienta a prática de gestão das organizações públicas. Alcadipani e Crubellate (2003), porém, recomendam cautela com as generalizações realizadas por vários estudiosos da cultura brasileira. Eles lembram que a característica mais importante a ser considerada na interpretação da cultura organizacional brasileira é a heterogeneidade. Qualquer análise que não revele essa característica é considerada superficial pelos autores.

No caso específico do serviço público, o modelo burocrático caracterizado por Weber (2002) ainda tem sido o mais utilizado uma vez que compreende uma série de regras pertinentes a esse setor. “Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, unidade, subordinação rigorosa, redução de atrito e dos custos de material e pessoal – são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática” (WEBER, 2002, p. 150).

No entanto a opção por modelos estruturais alternativos ao burocrático pelas instituições públicas não é tão simples como pode parecer. Apesar de algumas organizações públicas já terem incorporado conceitos mais modernos na gestão, verifica-se que a essência do modelo burocrático permanece. As leis existentes no país, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e Social (BRASIL, 2000), a Constituição Federal (BRASIL, 1988), a Lei dos Servidores Públicos Federais (BRASIL, 1990), dentre outras, ainda induzem os gestores públicos a se apoiarem na estrutura burocrática como forma de garantir o rigor e o controle necessários ao cumprimento de suas obrigações.

Além das questões já mencionadas, percebe-se que as instituições públicas sofrem influências de diversas questões externas: a economia, a política, a legislação, questões sociais, dentre outras. Segundo Dussault (1992), as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sócio-político e seus objetivos são fixados por uma autoridade externa. Essas pressões e interferências do ambiente sócio-político sobre as organizações públicas, principalmente nas questões relativas às diretrizes e à própria gestão, também representam um grande problema para a gestão de pessoas nessas instituições. A descontinuidade de governos, políticas e diretrizes de gestão, muitas vezes causam efeitos desastrosos na gestão e, conseqüentemente, na motivação dos trabalhadores.

Diante desse cenário torna-se necessário uma inovação na gestão de recursos humanos, visto que se exige muito mais dos trabalhadores e espera-se deles além de conhecimento técnico, uma capacidade intelectual. No entanto, para que as pessoas possam desenvolver e

manter tais habilidades elas precisam ser estimuladas, para estarem comprometidas com o negócio (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Pessoas comprometidas fazem parte das soluções e é exatamente nelas que as organizações precisam investir. A motivação, assim sendo, como menciona Gil (2010), é a chave do comprometimento e pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da organização. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação das pessoas e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando a tarefa mais importante para os gestores.

2.2 MOTIVAÇÃO: ORIGEM E CONCEITUAÇÃO

No decorrer do tempo, a motivação humana ganhou destaque entre os estudos do comportamento humano pela sua complexidade e efeitos. Durante anos, a motivação foi vista de forma distorcida, na qual toda dificuldade do indivíduo no trabalho era considerada decorrente da falta de motivação. Essa visão acabou distorcendo o verdadeiro sentido desse fenômeno (BERGAMINI, 2013).

A palavra motivação tem origem na palavra latina *motivus* que significa aquilo que movimenta. O interesse no estudo desse elemento comportamental se explica pela necessidade de entender os mecanismos que movimentam as pessoas para determinados comportamentos e se há possibilidades de alterar o estado de disposição desses indivíduos para desenvolver tarefas (MAXIMIANO, 2012).

Para Perry e Porter (1982), motivação é um construto que pode ser caracterizado como aquilo que energiza, direciona e mantém um determinado comportamento. Ou seja, é o grau e tipo de esforço de comportamento que um indivíduo apresenta em uma situação.

Ainda tratando do conceito motivação Robbins, Judge e Sobral (2010) a definem como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de um objetivo. O autor apresenta três elementos-chave na definição de motivação que são: intensidade, direção e persistência. A intensidade no sentido de quanto esforço é dispendido pela pessoa, a direção para que esteja de acordo com os interesses da organização e, por último, a persistência com a finalidade de verificar quanto tempo é possível manter os esforços.

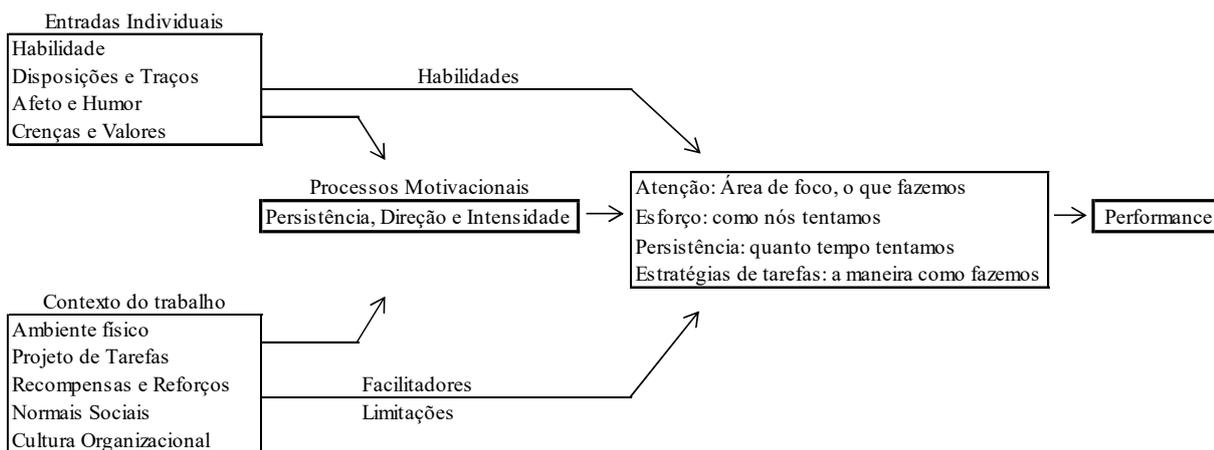
Para Mitchell e Daniels (2003) a motivação está relacionada a três processos psicológicos: o surgimento, o componente direcional e uma dimensão de intensidade. Estes três processos influenciariam o comportamento de quatro formas: Primeiro, a motivação foca a

atenção em uma questão particular, trazendo um aspecto direcional. Segundo a motivação produz esforço, fazendo com que as pessoas trabalhem mais. Terceiro, a motivação resulta em persistência, ou seja, a manutenção do tempo de esforço. Por último, a motivação resulta em estratégias de tarefas, padrões de comportamentos que levam a atingir um objetivo específico.

Em síntese, “motivação é um conjunto de processos internos que chamamos de um construto hipotético. É complexo já que envolve múltiplos processos e comportamentos.” Ainda, motivação é direcionada a objetivos. “Objetivos são claramente o principal mecanismo psicológico associado à motivação.” (MITCHELL e DANIELS, 2003, p.226).

Com vistas a ilustrar a motivação, Mitchell e Daniels (2003) desenvolveram um esquema, adaptado a seguir, que segundo os autores contempla alguns dos detalhes e a complexidade envolvidos no entendimento de motivação conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Geral de Motivação



Fonte: Adaptado de Mitchell e Daniels (2003, p. 226).

Resumidamente, o esquema da Figura 1 indica que as características individuais do profissional e o contexto do trabalho são *inputs*, fatores primários dos processos motivacionais. A motivação seria potencializada pelas habilidades individuais e os facilitadores do ambiente, sendo então caracterizada pela atenção, o esforço, a persistência e as estratégias de processos de trabalho, que contribuiriam para o desempenho geral do profissional.

Diversos são os conceitos de motivação que variam de acordo com diferentes abordagens, assim como de acordo com cada época. Segundo Knapik (2010, p. 96): “Motivar quer dizer “mover para ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinada meta, motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada ação”. Essa motivação por diversas vezes é oriunda de cada pessoa, entretanto, ela pode ser estimulada

de várias formas pela organização. Além dos conceitos serem abordados de formas muito diferentes, muitas vezes são até mesmo considerados contraditórios. Isso demonstra que existe muita quantidade, porém, pouca qualidade (TORODOV; MOREIRA, 2005).

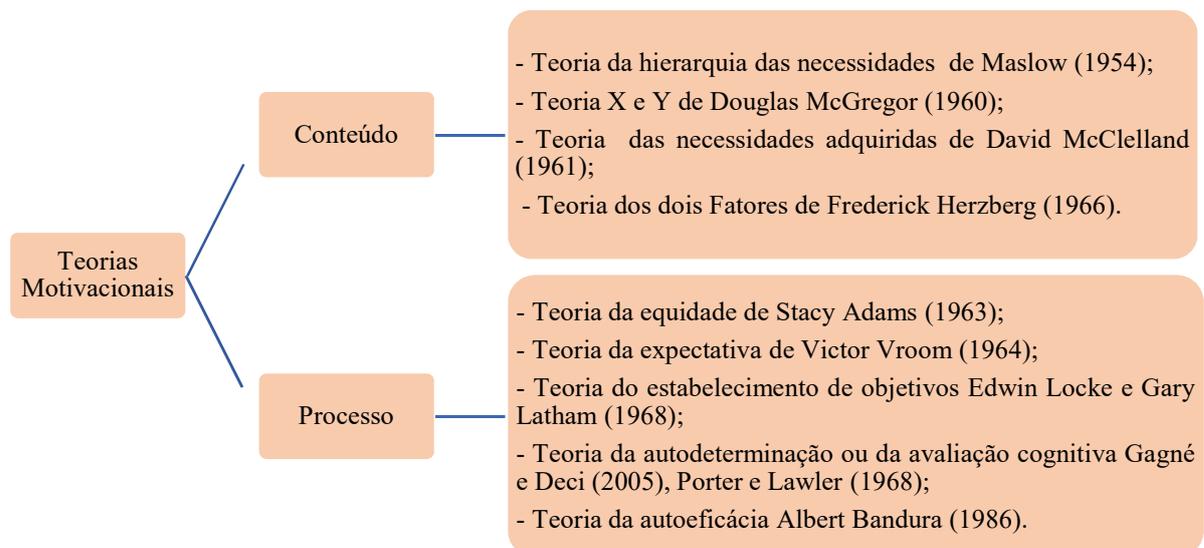
Oliveira (2010) menciona que certamente o tema da motivação é um dos temas mais discutidos e interessantes na gestão de recursos humanos, pois nos remete a uma reflexão sobre as razões que levam às pessoas a se comportarem de determinada forma. A sua conduta permite deduções no sentido de haver (ou não) motivação para um dado estímulo, sua intensidade e duração.

2.3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Considerando a complexidade que envolve o tema, as teorias motivacionais foram instituídas por estudiosos da administração no sentido de descobrir os fatores que provocam os comportamentos dos indivíduos dentro das organizações (STONER; FREEMAN, 2012). Corroborando com esse entendimento, Silva (2008) indica que qualquer teoria de motivação procura determinar os processos e as causas pelas quais os indivíduos possuem determinados comportamentos.

Segundo Quijano e Cid (2000), Stoner e Freeman (2012) e Maximiano (2012) as teorias motivacionais são classificadas como de conteúdo e de processo conforme a Figura 2.

Figura 2 – Resumo das teorias de motivação



Conforme Silva (2008) as teorias de conteúdo geralmente dão enfoques às necessidades humanas de algum tipo, destacam o “quê” da motivação, isto é, que conteúdo possui seus objetivos e aspirações, focando-se, com isso, nas necessidades internas que motivam o comportamento (STONER; FREEMAN, 2012). As teorias de conteúdo contemplam: a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1971), a Teoria X e Y de Douglas McGregor (1980), a Teoria da realização de David McClelland (1965) e a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1966).

Por outro lado, as teorias de processo, se destinam a explicar os processos do pensamento que levam as pessoas a possíveis comportamentos como a necessidade, a capacidade das pessoas, suas percepções ou compreensões, bem como suas expectativas relacionadas às consequências desse comportamento (STONER; FREEMAN, 2012). Fazem parte das teorias de processo: Teoria de Equidade de Adams (1963) e a Teoria de Expectativa de Vroom (1964).

2.3.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo

O grande marco do estudo científico da administração e, por conseguinte, das teorias motivacionais surge a partir da Revolução Industrial, momento este que surgiram novas organizações de trabalho, buscando compreender quais os fatores eram capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização.

Segundo Bergamini (2013), antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivação consistia em punições tanto psicológicas como de restrições financeiras gerando um ambiente generalizado de medo. Após a Revolução Industrial houve investimentos pesados para aumentar a eficiência dos processos produtivos e isso resultou numa preocupação com a melhora dos procedimentos na forma de trabalhar.

Diversas são as teorias que vem sendo aplicadas com o intuito de explicar a motivação das pessoas nas organizações, para tanto, são discutidas brevemente as principais teorias que explicam a motivação no trabalho.

2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow (1971), utilizando como critérios as necessidades humanas, elaborou uma teoria, chamada de Hierarquia das Necessidades Humanas. Para Maslow, tais necessidades estão hierarquicamente organizadas em forma de pirâmide e a busca pela satisfação de algumas

ou todas elas é que nos motiva a adotar determinada direção. Na base estariam alocadas as mais básicas, consideradas necessidades primárias (fisiológicas e segurança), e migrando para o ápice da pirâmide estariam contempladas as mais sofisticadas chamadas de necessidades secundárias (sociais, estima e auto-realização) conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins, 2009.

Partindo do exposto na Figura 3, Robbins (2009, p. 49) observa que “embora quase nenhuma necessidade jamais seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”. Sendo assim, para que seja possível motivar alguém, deve procurar saber em que nível de satisfação o indivíduo se enquadra para dar um enfoque na sua satisfação nesse mesmo nível ou no imediatamente superior. Além disso, “o nível mais alto de necessidades dificilmente pode ser satisfeito porque há sempre novos desafios e oportunidade de crescimento, reconhecimento e realização das pessoas na vida” (SILVA, 2008, p. 212).

Maslow, apesar de não realizar seus experimentos dentro do ambiente organizacional, foi de crucial importância, pois seus estudos enfocam a natureza, descrição e hierarquia das necessidades. Embora essa teoria tenha sido amplamente reconhecida devido a sua lógica de fácil compreensão, “não há comprovação de que seu uso possa melhorar a motivação da força de trabalho” (ROBBINS, 2009, p. 49). Há ressalvas segundo Vergara (2009 a, p. 44) “a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa”.

Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, automaticamente surgem as necessidades de nível superior.

Segundo Maximiano (2012), a percepção de Maslow no que se refere à motivação é muito positiva pois considera que as pessoas estão em um processo contínuo de desenvolvimento, evoluindo na busca de atender uma necessidade após a outra para atingir a autorrealização.

No entanto, Sampaio (2009) considera uma equivocada interpretação na teoria de Maslow, diferentemente de Robbins que considera como lógica e intuitiva. Por meio de uma leitura um pouco mais cuidadosa da obra de Maslow, é possível identificar o quanto os pesquisadores simplificaram seu pensamento, diferentemente do que se percebe, seus estudos sobre motivação humana tinham em vista o desenvolvimento de uma teoria que pudesse servir de base para a compreensão do homem inserido na sociedade, e não se aplica facilmente quando reduzida ao aspecto da vida laboral (SAMPAIO, 2009, p. 5-6). Ainda de acordo com Sampaio (2009) em diversas conferências, o próprio Maslow destacava que as pessoas têm diferentes necessidades de motivação. Segundo ele, alguns empregados não buscam a autorealização no ambiente de trabalho, preferem fazê-lo em outro espaço social. Forçar a ideia de realização pelo trabalho, alinhando-a aos objetivos de alguma empresa em particular, pode gerar resistência e indignação.

2.3.1.2 Teoria X e Teoria Y

Em 1960, Douglas McGregor ao analisar o indivíduo no trabalho, propôs duas diferentes visões de administrar denominadas Teorias X e Y. Segundo Vieira et al. (2011), a Teoria X era baseada no fato de que as pessoas eram sem motivação, ambição e criatividade, com pouca inteligência, incapazes de assumir responsabilidades e que o trabalho era desagradável para grande parte delas, sendo necessário que houvesse uma supervisão.

A Teoria X vem ao encontro com os princípios da visão da Administração Científica, como se pode constatar nas palavras de Frederick Taylor:

A natureza humana é de tal corte que muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas. Assim, torna-se necessário designar instrutores, chamados chefes funcionais, para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções (TAYLOR, 1990, p. 106).

Para Frederick Taylor o salário era o fator fundamental e suficiente para obter a motivação dos trabalhadores. Para a administração científica, a motivação das pessoas no trabalho estava baseada na versão da observação do comportamento dos animais, provocado pela cenoura e pela vara, ou seja, bastava pagar para que as pessoas melhorassem o seu

rendimento e punir ou demitir os trabalhadores que possuíssem pouco desempenho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

De outro lado surge a Teoria Y, como a visão positiva, propondo que as pessoas consideram agradável o trabalho, são responsáveis e possuem autoridade, desde que as organizações ofereçam recursos favoráveis para a motivação dos colaboradores (VIEIRA et al., 2011). Corroborando essa ideia Motta e Vasconcelos (2006) definem que as pessoas não são passivas ou apáticas, mas sim esforçadas, dedicadas, criativas, competentes e responsáveis e que para desenvolver essas características, precisam apenas de um suporte organizacional.

McGregor, assim como Maslow, considera que o indivíduo é motivado pela busca em satisfazer diversas necessidades, as quais podem ser dispostas conforme uma hierarquia. Porém, considera que as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) são fatores externos enquanto as necessidades secundárias (sociais, egoísticas e de autorrealização) são fatores internos.

2.3.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas

Em 1961, David C. McClelland deu enfoque a três necessidades importantes para explicar a motivação: realização, afiliação e poder. Realização refere-se à busca da excelência com vistas ao atingimento de metas; afiliação, às necessidades sociais, no que se refere a relacionamento amigáveis ou próximos e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações, as quais não fariam naturalmente. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Como consequência, os gestores devem tentar identificar e se concentrar na necessidade dominante de seus funcionários e estruturar o ambiente de trabalho e as estratégias de reconhecimento, a fim de criar um ambiente de trabalho motivador (SEILER et al., 2012).

De acordo com Vitorio (2015) o estudo de McClelland indicou que uma forte necessidade de realização está vinculada à maneira como as pessoas são motivadas a realizar suas atividades profissionais. As pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras, enquanto indivíduos com baixa necessidade de realização tendem a ter um desempenho fraco numa mesma situação. Essa busca pela realização nada mais é do que o impulso para atingir determinados padrões, é o desejo inconsciente de superação, de atingir níveis elevados de excelência profissional, buscar fazer as coisas da melhor forma possível (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; ROBBINS, 2009).

Segundo Maximiano (2012), a necessidade de afiliação valoriza as relações humanas e preferem atividades que possuam contato com as pessoas, é importante o ambiente onde o indivíduo está inserido e suas habilidades interpessoais. Pessoas com esse perfil buscam manter relações amigáveis, possuem um forte desejo de aprovação, em agir de acordo com normas, desejos e valores dos outros além de demonstrar interesse em trabalhos em equipe (OLIVEIRA, 2010).

A necessidade de poder se percebe no desejo de causar impacto, ser influente e controlar as outras pessoas. É uma busca constante de prestígio e influência, preferindo situações competitivas que oferecem status e poder de decisão (ROBBINS, 2009).

Para Vergara (2009) a teoria de McClelland é bem próxima da teoria de Maslow; a diferença é que para McClelland as necessidades podem ser aprendidas quando menciona que “não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente”, esta deve ser a razão para alguns autores denominarem a Teoria das Realizações de Teoria das Necessidades Adquiridas.

Para essa teoria, todas as pessoas apresentam os três tipos de necessidades, porém, elas se manifestam em níveis diferentes pois cada uma delas irá variar de indivíduo para indivíduo e da posição ocupada na organização. Pode-se dizer que possibilitar a compreensão das necessidades prioritárias de cada pessoa que compõe a organização e com base nessas informações dar condições para a organização desenvolver estratégias que atendam os objetivos individuais e organizacionais é a principal contribuição dessa teoria (GALHANAS, 2009).

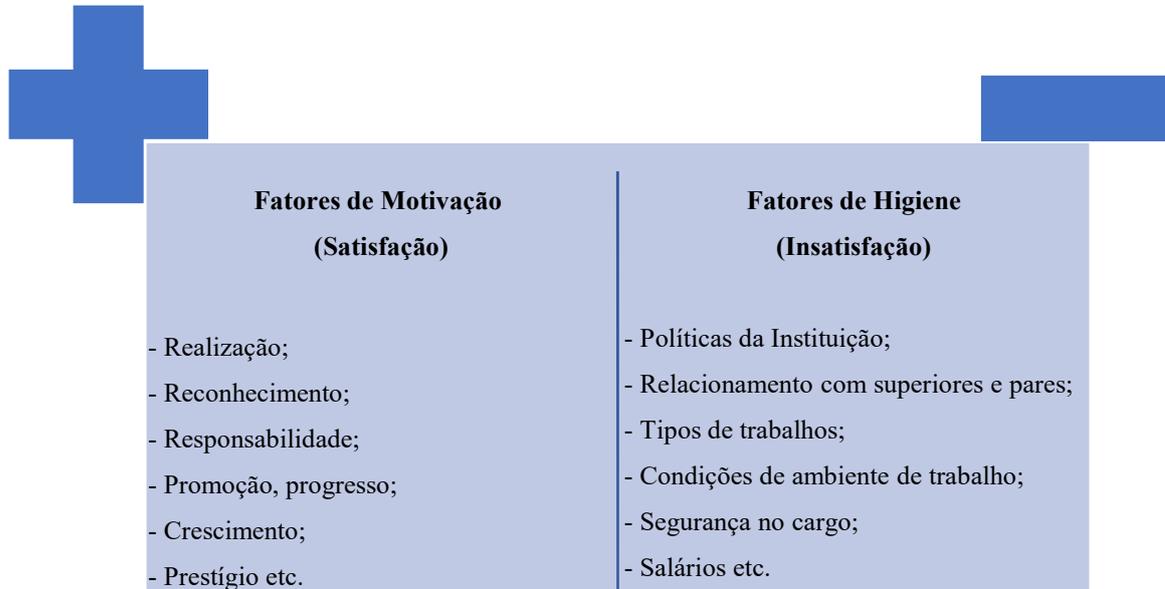
2.3.1.4 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg (1997) elencou duas classes distintas de fatores motivacionais considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos (STONER; FREEMAN, 2012). Através dessa teoria é possível entender como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para desenvolver a motivação.

Essa observação do autor se deve ao fato de uma considerável diferença entre as respostas dadas pelas pessoas quando se sentiam bem em seus trabalhos e àquelas dadas quando se sentiam mal. De forma geral, as pessoas pareciam satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os extrínsecos e ainda, que “o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação e o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não insatisfação”

(MAXIMIANO, 2012, p. 273). Na Figura 4 é possível verificar a separação dos dois fatores de Herzberg.

Figura 4 – Síntese dos dois fatores motivacionais de Herzberg



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os fatores higiênicos são os que podem incorrer na insatisfação no trabalho. São recompensas externas que ocorrem no trabalho, como por exemplo, o salário, as condições de trabalho, o status, a segurança e as relações interpessoais (BOWDITCH; BUONO, 2006). Para Thomas (2010), a motivação extrínseca desvia a motivação do trabalho em si, levando as pessoas a não valorizarem muito o seu trabalho. Ela ocorre quando a recompensa a ser recebida está fora da atividade propriamente dita, por exemplo: dinheiro, promoções, elogios dos superiores e, ameaça de punição. Se ausentes no ambiente do trabalho podem levar a um estado de insatisfação, mas sua presença não garante satisfação (ROBBINS, 2009; OLIVEIRA, 2010; VECCHIO, 2012).

Os fatores motivacionais são as recompensas internas que o colaborador ganha quando executa uma tarefa. Esses fatores podem proporcionar um aumento na satisfação, ocasionando a automotivação, tais como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o potencial para crescimento pessoal e a liberdade de ação (HITT, MILLER, COLELLA, 2007). Vecchio (2012) indica que Herzberg concluiu que esses fatores possuem capacidade para motivar as pessoas a

alcançarem níveis mais elevados de desempenho, pois proporcionam oportunidades para a satisfação das mesmas.

A motivação intrínseca aponta que uma pessoa nunca pode motivar a outra; o que ela pode fazer é estimular alguém, pois a motivação é um sentimento que se encontra no interior de cada pessoa, e que pode ou não estar relacionada a um desejo (BERGAMINI, 2013).

Aumentos de salários não motivam, apenas evitam a insatisfação. Trata-se de um fator de higiene (HERZBERG, 1997). O salário da pessoa não é considerado como favor, mas como dívida da organização.

Para Levy-Leboyer (1994) quando as pessoas trocam o trabalho por uma recompensa externa, o trabalho em si perde sua atração intrínseca. Por outro lado, segundo Lemos e Veríssimo (2014), nem sempre a motivação extrínseca causa uma diminuição na motivação intrínseca.

Essa teoria não leva em consideração as diferenças individuais, e, principalmente, simplifica em muito a relação entre satisfação e motivação, embora tenha grande contribuição para a compreensão dos efeitos das características dos indivíduos sobre a satisfação, motivação e desempenho (STONER; FREEMAN, 2012), o que leva a entender que a Teoria dos Dois Fatores é mais uma teoria de satisfação do que propriamente de motivação (ROBBINS, 2009) e dentre as muitas críticas que permeiam essa teoria, destacam-se: limitação do método de coleta de dados, mútua exclusão das dimensões e a suposição de que os dois conjuntos de fatores estão na mesma direção (SILVA, 2008).

Corroborando com os pensamentos de Herzberg, autores como Ketchum e Trist (1992) propuseram um modelo com abordagem sociotécnica a fim organizar o trabalho de forma que o comprometimento dos indivíduos fosse estimulado e que o desempenho das organizações fosse melhorado conforme propriedades expostas na Figura 5.

Figura 5 – Propriedades do trabalho

Condições do emprego	O trabalho em si
<ul style="list-style-type: none"> • Um salário justo e aceitável • Estabilidade no emprego • Vantagens apropriadas • A segurança • A saúde • Processos adequados 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade e desafios • Aprendizagem contínua • Margem de manobra, autonomia • Reconhecimento e apoio • Contribuição social que faz sentido • Um futuro desejável

Fonte: Ketchum e Trist (1992, p. 11).

Como se observa na Figura 5, esse estudo tratou, de fato, a organizar o trabalho de forma a atender às motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores. A seguir algumas teorias motivacionais de processo.

2.3.2 Teorias Motivacionais de Processo

As teorias de processo buscam explicar os processos avaliativos que determinam o comportamento dos trabalhadores em sua ambiente de trabalho. Esses processos estão relacionados à percepção da possibilidade de alcançar determinados resultados em razão de suas capacidades e habilidades, caso seja despendido algum esforço, isto é, tais processos envolvem o conhecimento das metas a serem alcançadas, para que se saiba quanto esforço aplicar (QUIJANO; CID, 2000). Segundo Quijano e Cid (2000), são consideradas teorias de processo: Teoria da equidade/justiça organizacional, Teoria da expectativa, Teoria do estabelecimento de objetivos, Teoria da autodeterminação ou da avaliação cognitiva e Teoria da autoeficácia.

2.3.2.1 Teoria da equidade/justiça organizacional

O enfoque da teoria da equidade está na percepção dos indivíduos de quão justos são tratados se comparados com os outros. Essa teoria, desenvolvida por J. Stacy Adams (1963), propõe que as pessoas sejam motivadas a procurar uma equidade social nas recompensas que esperam por sua produtividade (VIEIRA et al., 2011).

Ainda, segundo esses mesmos autores, conforme a teoria da equidade, os efeitos mais comuns que ocorrem quando o indivíduo percebe uma injustiça são: Mudam seus insumos (isto é, fazem mais ou menos esforço se percebem que ganham além do justo); modificam seus resultados (trabalhadores que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo peças de baixa qualidade; distorcer percepções de si mesmo (quando se percebe que se trabalha muito mais do que seus colegas); distorcer percepções dos outros (o trabalho de determinado colega não é tão interessante quanto se pensava); escolher uma referência diferente (talvez não se ganhe tão bem quanto um amigo, mas certamente ganha mais do que sua mãe quando tinha sua idade) e, por último, deixar o trabalho. Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que existem diferenças individuais quanto à sensibilidade com relação à ausência de equidade, pois algumas pessoas são mais complacentes, enquanto outras são mais inflexíveis na não-aceitação de condições desiguais.

Para Ribeiro e Bastos (2010) a relação é percebida como justa quando a distribuição é proporcional à contribuição de cada um em determinado grupo social. Mendonça et al. (2004) comentam que essa regra simples demonstra que os indivíduos desenvolvem suas expectativas de retribuição de acordo com seus investimentos, visando a recompensa. Quanto maior o investimento, mais o indivíduo espera como recompensa. E, quanto maior a recompensa, mais o trabalhador é exigido em custos e sacrifícios. A questão está na proporcionalidade entre contribuição e recompensa.

2.3.2.2 *Teoria da expectativa*

Em 1964 surge a teoria da expectativa desenvolvida por Victor H. Vroom (1997). Essa teoria era baseada na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Esses estudos geraram um modelo de estudo do processo de motivação conhecido como VIE (valência, instrumentalidade e expectância/expectativa).

Robbins, Judge e Sobral (2010) mencionam que uma das explicações mais aceitas dentro das pesquisas sobre motivação encontra-se na teoria da expectativa, de Vitor Vroom. Mesmo possuindo algumas críticas, grande parte dos estudos estão embasados nessa teoria. Esse modelo de motivação, baseia-se na observação de que a motivação não depende somente dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido (QUEIROZ, 1996).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) essa teoria tem como objetivo entender as metas dos indivíduos e tem como enfoque três relações: a relação entre esforço e desempenho (uma determinada quantidade de esforço levará ao desempenho), entre desempenho e recompensas (um nível de desempenho levará a um resultado almejado) e, por último, entre as recompensas e a satisfação individual da meta (quando as recompensas organizacionais satisfazem as metas individuais). Segundo Vieira et al. (2011) essas três relações são denominadas de expectativa, a instrumentalidade e a valência. Para Vroom, a motivação (M), a expectativa (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V) estão relacionadas entre si pela equação: $M = E \times I \times V$. Essa relação multiplicativa significa que o fator motivacional de um denominado trabalho diminui quando um ou mais desses fatores se aproxima a um valor zero.

2.3.2.3 Teoria do estabelecimento de objetivos

Ao final da década de 1960, Edwin Locke e Gary Latham definiram que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Segundo esses autores, quando se tem objetivos específicos difíceis e *feedback*, conduz-se a melhores desempenhos.

Corroborando o entendimento de Locke, autores como Ferreira et al. (2006), indicam que as metas podem ser a principal fonte de motivação no trabalho. Isto é o que propõe esta teoria. Os objetivos específicos produzem melhores resultados que os objetivos genéricos, uma vez que os indivíduos direcionam seus esforços para o alcance da meta estabelecida. Para isso, as metas devem fazer sentido para esse indivíduo, sem entrar em contradição com os valores pessoais.

Existem quatro determinantes que indicam porque as pessoas são motivadas por objetivos específicos. Primeiro porque metas difíceis exigem mais atenção e foco, segundo porque nos dão mais energia uma vez que requer maior trabalho para atingir, terceiro considerando que há necessidade de persistência e quarto por que nos levam a implementar estratégias que auxiliem a desempenhar as atividades como maior eficácia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Esses mesmos autores também descrevem que o *feedback* é considerado como um guia para o comportamento humano, pois isso ajuda a perceber a diferença entre o que fizeram e o que precisa ser feito para atingir a meta. Além disso descrevem que existem diferentes tipos de *feedback*, o *feedback* auto gerenciado (monitorado pelo próprio funcionário) tem se mostrado mais motivador do que o *feedback* externo (monitorado por terceiros).

Além do *feedback*, três outros fatores influenciam a relação objetivo-desempenho: o comprometimento com o objetivo (quando a pessoa está determinada a não o abandonar), as características da tarefa e a cultura nacional.

Rodrigues e colaboradores (2014), ao analisarem os modelos desenvolvidos por Porter e Lawler (1968) e Locke e Latham (1990) relacionando metas, esforço, desempenho e recompensas, explicam que as recompensas externas, quando relacionadas a desempenhos, podem gerar satisfação nos funcionários. Segundo os autores, um fator extrínseco, quando associado aos desafios de superar uma meta e de atingir elevado desempenho, pode gerar sensação de realização, promovendo, assim, motivação intrínseca.

Uma das formas mais sistemáticas de fixar objetivos se dá através de um programa de administração por objetivos (APO ou MBO), em inglês *management by objectives*, que exige que os objetivos devem ser tangíveis, verificáveis, mensuráveis e estabelecidos de maneira participativa.

2.3.2.4 Teoria da autodeterminação ou da avaliação cognitiva

Segundo Gagné e Deci (2005), Porter e Lawler (1968), com base na teoria da motivação de Vroom (1964), foi proposto um modelo de motivação para o trabalho baseado em dois aspectos: motivação intrínseca e motivação extrínseca. A primeira refere-se ao fato das pessoas fazerem determinada atividade pelo fato de acharem interessante, por outro lado, a motivação extrínseca, requer algum tipo de recompensa externa, quer seja tangível ou verbal (LEAL; MIRANDA; CARMO, 2013).

A Teoria da avaliação cognitiva afirma que recompensas extrínsecas diminuem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas forem vistas como uma forma de controle da organização sobre o comportamento das pessoas, por exemplo, quando ocorre o pagamento para realizar determinada tarefa há a sensação de que a atividade tem que ser feita, independentemente se quer ou não realizar (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Lens, Matos & Vansteenkiste (2008), consideram duas relevantes diferenças na questão motivacional: “porque” versus “para que”. Para eles é importante saber qual o objetivo da atividade e por que se pretende realizar tal objetivo, ou seja, quais são as razões que levam a fazer algum esforço com vistas a atingir determinado objetivo.

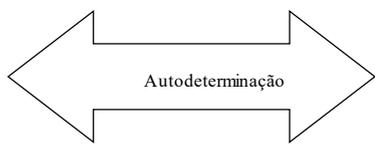
Ainda de acordo com estudos de Robbins, Judge e Sobral (2010) um desenvolvimento da teoria da avaliação cognitiva é a auto concordância, que analisa se o nível para perseguir os objetivos estão de acordo com seus interesses e valores essenciais. Quando as pessoas

apresentam interesse intrínseco tendem a alcançar objetivos mais facilmente, e mesmo não os atingindo se contentam pelo simples fato de que o processo de conquistar é prazeroso, por outro lado quando se persegue objetivos por motivos extrínsecos (dinheiro, status ou demais vantagens) tem menos chance de atingir e caso alcancem, ficam menos felizes.

A Teoria da Autodeterminação indica dois tipos de motivação que são refletidas por diferentes níveis de autodeterminação: motivação intrínseca e a motivação extrínseca que em conjunto com a desmotivação, formam o chamado *continuum* de autodeterminação (DECI; RYAN, 2008).

Segundo esses mesmos autores, existem quatro níveis de motivação extrínseca que se alternam de acordo com a percepção individual de autodeterminação, são elas: regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada. Na medida que a regulação externa for mais internalizada, maiores serão os níveis de autodeterminação percebidos. A esse *continuum* de autodeterminação, organizado nos diferentes tipos de motivação, denomina-se “Taxonomia da motivação Humana”, conforme Figura 6 a seguir.

Figura 6 – Taxonomia da Motivação Humana

						
	Desmotivação	Motivação Extrínseca				Motivação Intrínseca
Estilos Reguladores		Regulação Externa	Regulação Interiorizada	Regulação Identificada	Regulação Integrada	
Processo Associado	<ul style="list-style-type: none"> • Percebida não contingência • Baixa competência percebida • Sem intencionalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção de recompensa extrínseca ou <i>Pubishments</i> • Concordância /Reactance 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento do ego • Foco na aprovação de si mesmo ou dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Consciente avaliando a atividade • Auto-endosso dos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Síntese Hierárquica dos objetivos • Congruência 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse /Divertimento • Satisfação Inerente
Local de Causalidade Percebido	<ul style="list-style-type: none"> • Impessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Externo 	<ul style="list-style-type: none"> • De alguma forma externo 	<ul style="list-style-type: none"> • De alguma forma interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Interno

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

A Figura 6 demonstra a existência de diferentes tipos de motivação e da desmotivação, que representa o comportamento de indivíduos com falta de intenção de agir. Segundo Deci e

Ryan (2008) a desmotivação resulta da não valorização de uma atividade, em não se sentir competente para fazê-la e por não acreditar que irá atingir um objetivo determinado.

Apesar de teóricos como Bandura (1986) tivesse tratado motivação como um conceito único, apenas diferenciando desmotivação de motivação, para Ryan e Deci existem diversos níveis de autodeterminação conforme apresentado na Figura 6.

Dessa forma percebe-se vários níveis de motivação extrínseca, desde a regulação externa, caracterizada pela falta de autonomia, até a regulação integrada, onde o comportamento das pessoas se apresenta de forma autônoma. Além disso, tem-se a motivação intrínseca, inata ao indivíduo, considerada como a mais desejada, embora seja limitada ao fato de que os indivíduos são motivados somente para o desempenho de determinadas atividades.

2.3.2.5 Teoria da autoeficácia

Teoria desenvolvida por Albert Bandura (1986), denominada de Teoria da autoeficácia define que pessoas com convicção de que possuem alto grau de eficácia apresentam expectativas de sucesso e encaram as dificuldades como desafios a serem enfrentados. Já as que duvidam de sua capacidade tem a tendência de acreditar que as coisas tendem a dar errado, preferem evitar tarefas difíceis e encaram as dificuldades como ameaças (BANDURA, 1993). Dessa forma, as pessoas que se julgam com bom desempenho tendem a apresentá-lo de fato, enquanto as que acreditam ter um desempenho inferior, apresentam baixo rendimento. Para Bandura (1986), o julgamento de valor sobre as próprias habilidades ou capacidades produz a motivação do indivíduo e reflete em seu desempenho.

De acordo com Bandura (1993), há quatro maneiras de aumentar a autoeficácia: a) a experiência: considerada a mais importante fonte de autoeficácia, refere-se às realizações anteriores das pessoas, ou seja, se um trabalho foi desenvolvido com sucesso no passado, há maior confiança para executá-lo no futuro; b) a experiência vicária: consiste na observação e na comparação do indivíduo com um padrão social possibilitando uma autoavaliação e o julgamento de suas próprias capacidades, isto é, a observação de pessoas realizando determinada tarefa pode gerar em quem observa a expectativa que também é capaz de realizar; c) a persuasão social: quando algumas pessoas convencem outras de que possuem habilidades indicadas para ser bem-sucedido; e d) os estados físicos e emocionais: aqueles que conduzem a um estado de energia que leva o indivíduo terminar uma tarefa, são alguns exemplos: ansiedade, estresse, cansaço, dor, alegria, bem-estar e outros, que podem desenvolver maior ou menor confiança das pessoas em sua capacidade de desempenhar determinada tarefa.

De acordo com Pajares e Olaz (2008), fortes crenças de autoeficácia são resistentes e previsíveis porque geralmente são resultantes do tempo e de experiências diversas. Essas experiências podem ser tratadas como fontes de autoeficácia. Omdahl e O'Donnell (1999), em estudo realizado com enfermeiros, constataram que os anos de experiência de um indivíduo estão relacionados com o desempenho profissional, o que pode ser afetado, também, pelo seu nível de autoeficácia.

Para Rodrigues e colaboradores (2014), as correntes teóricas da motivação nas organizações podem ser segregadas em dois grupos: teorias das necessidades humanas (HERZBERG, 1966; MASLOW, 1971; MCCLELLAND, 1965) e teorias cognitivas, como a teoria da equidade (ADAMS, 1963), a teoria das expectativas (VROOM, 1964) e a teoria da definição de metas (LOCKE, 1991; LOCKE e LATHAM, 1990). As teorias das necessidades apresentam como foco a satisfação das necessidades dos indivíduos. As teorias cognitivas enfatizam o processo cognitivo pelo qual criam prioridades em função de suas necessidades motivacionais.

Embora existam críticas nas variadas teorias em estudo, bem como na forma com que as organizações tratam o tema motivação, deve-se ressaltar que, apesar das teorias tradicionais sobre motivação terem sido desenvolvidas no século passado, as mesmas permanecem válidas e frequentemente utilizadas como base para estudos atuais no campo da motivação.

Não há uma teoria única que dê conta da enorme variedade de comportamentos presentes nas organizações. Como consequência, não é simples definir o que é motivação no trabalho. Do ponto de vista empírico, é relativamente difícil medir e avaliar motivação no contexto organizacional (KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A., 2016).

Para Fernandes (2014), as teorias motivacionais foram desenvolvidas para as organizações privadas e há uma preocupação por parte dos gestores públicos no sentido de entender se essas teorias possuem aplicação no setor público. Bergue (2014) menciona que há limitações, no setor público, em termos de estudos produzidos e as especificidades que diferenciam as organizações públicas das privadas possuem forte impacto no comportamento das pessoas.

Apesar dessas divergências, Bergamini (2013) acredita que essas teorias se complementam e contribuem para uma visão mais abrangente do ser humano como tal, tendo em vista a complexidade que o caracteriza.

Na sequência observa-se uma demonstração sintetizada das principais teorias motivacionais conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo das principais teorias de motivação desenvolvidas do início da década de 50 até final da década de 80

Classificação	Período	Teorias	Principais Pesquisadores	Abordagem
Conteúdo	1954	Hierarquia das Necessidades	Maslow	Todos os indivíduos possuem necessidades que variam das mais básicas as mais complexas.
	1960	Teoria X e Y	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X baseada no fato de que as pessoas eram sem motivação, incapazes de assumir responsabilidades e que o trabalho era desagradável para grande parte delas e a Teoria Y com uma visão positiva, propondo que as pessoas consideram agradável o trabalho, são responsáveis e possuem autoridade.
	1961	Necessidades Adquiridas	McClelland	Teoria com três fatores fundamentais para o entendimento do comportamento humano no ambiente de trabalho: necessidade de realização, de afiliação e de poder.
	1966	Dois Fatores	Herzberg	A satisfação ou insatisfação devem ser consideradas dimensões diferentes, ao invés de diferentes resultados de uma mesma dimensão. O autor argumenta que a satisfação deriva de fatores intrínsecos enquanto que a insatisfação deriva de fatores extrínsecos.
Processo	1963	Equidade	Adams	Ilustra a percepção de igualdade por parte dos funcionários, por meio de comparações sobre seu trabalho e o dos outros.
	1964	Expectativa	Vroom	Relação entre a "quantidade" de motivação na eficiência do desempenho. Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se motivar da mesma forma.
	1968	Estabelecimento de Objetivos	Locke	Um objetivo a ser alcançado é a maior fonte de motivação no trabalho, pois determina para o funcionário o quanto de esforço deverá ser empreendido na tarefa e o que precisa ser feito. Objetivos específicos melhoram o desempenho; objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles considerados fáceis; o <i>feedback</i> conduz a melhores desempenhos.
	1968	Autodeterminação ou Avaliação Cognitiva	Lawler e Porter	Modelo proposto incluindo os efeitos de habilidades e percepção de papel como variáveis motivacionais, além do fator desejo ou utilidade do trabalho. Lida com o plano de trabalho propriamente dito: porque ele está relacionado com o desempenho e quais mudanças especificamente são esperadas a fim de resultarem em determinados desempenhos.
	1986	Autoeficácia	Bandura	O julgamento de valor sobre as próprias habilidades ou capacidades produz a motivação do indivíduo e reflete em seu desempenho.

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Como observa-se, inúmeras são as teorias motivacionais existentes, cada uma com sua contribuição na época em que foram desenvolvidas. A seguir uma breve abordagem sobre o que mais vem sendo publicado no que se refere a motivação no trabalho em âmbito da Administração Pública, em duas etapas: uma internacional e uma nacional.

2.4 ESTADO DA ARTE EM MOTIVAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar um panorama das pesquisas sobre motivação no trabalho, no âmbito da esfera pública, visando identificar a evolução do tema, as principais fontes de consulta e os autores mais relevantes. Para isso foram analisadas as publicações internacionais e nacionais sobre a temática da motivação na esfera da administração pública.

2.4.1 Estudos no âmbito internacional

Essa etapa tem por finalidade identificar a atualidade da temática para pesquisas na área de administração pública e encontrar as melhores fontes internacionais sobre o tema motivação nos últimos cinco anos (2014, 2015, 2016, 2017 e 2018). Como o objetivo deste estudo é a motivação no âmbito da esfera pública, considera-se que é importante conhecer os estudos já realizados neste tipo de organização no âmbito internacional.

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 12.000 das revistas de maior impacto de várias áreas, com alto prestígio no mundo da pesquisa (THOMSON SCIENTIFIC, 2018).

A elaboração desse levantamento ocorreu em três fases. Em um primeiro momento foi digitada a expressão TS = (*motivation AND public service*) como tópico no campo de pesquisa, encontrando-se 1.366 resultados de publicações. Num segundo momento, filtrou-se apenas a categoria da Administração Pública, refinando para 391 resultados, a escolha dessa área deve-se ao fato de haver maior proximidade com o tema de pesquisa desse estudo. Por fim, para identificar as principais fontes, houve uma delimitação de acordo com uma ordem decrescente de citações, a fim de identificar os vinte artigos mais citados. A data de conclusão da pesquisa ocorreu em 21 de setembro de 2018 e na sequência encontra-se o Quadro 2 o qual apresenta as vinte principais fontes internacionais dos últimos cinco anos.

Quadro 2 – Artigos mais citados sobre o tema no cenário internacional

(continua)

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Nº de Citações
1	Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation	Belle, Nicola	Journal of Public Administration Research and Theory	2013	58
2	Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique	Bozeman, Barry; Su, Xuhong	Public Administration Review	2014	43
3	The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom	Alford, John	Public Management Review	2013	41
4	Command And Motivation: How The Perception Of External Interventions Relates To Intrinsic Motivation And Public Service Motivation	Jacobsen, Christian Botcher; Hvitved, Johan; Andersen, Lotte Bogh	Public Administration	2013	36
5	Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook	Ritz, Adrian; Brewer, Gene A.; Neumann, Oliver	Public Administration Review	2016	34
6	How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools?	Andersen, Lotte Bogh; Heinesen, Eskil; HolmPedersen, Lene	Journal of Public Administration Research and Theory	2014	33
7	Why People Co-Produce: Analysing citizens' perceptions on co-planning engagement in health care services	Van Eijk, C. J. A.; Steen, T. P. S.	Public Management Review	2014	30
8	Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology	Grimmelikhuijsen, Stephan; Jilke, Sebastian; Olsen, Asmus Leth; et al.	Public Administration Review	2017	30
9	Of Bureaucrats And Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, And Public Service Motivation	Meyer, Renate E.; Egger-Peitler, Isabell; Hoellerer, Markus A.; et al.	Public Administration	2014	29
10	Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory	Oberfield, Zachary W.	Journal Of Public Administration Research And Theory	2014	26
11	Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions	Perry, James L.; Vandenabeele, Wouter	Public Administration Review	2015	26
12	A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation	Bakker, Arnold B.	Public Administration Review	2015	25
13	Working for a Good Cause	Dur, Robert; Zoutenbier, Robin	Public Administration Review	2014	24
14	Restoring Trust Through the Co-Production of Public Services: A theoretical elaboration	Fledderus, Joost; Brandsen, Taco; Honingh, Marlies	Public Management Review	2014	24
15	Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance	Nielsen, Poul A.	Journal of Public Administration Research and Theory	2014	23
16	Past, Present, And Future Of Public Service Motivation Research	Vandenabeele, Wouter; Brewer, Gene A.; Ritz, Adrian	Public Administration	2014	23

Quadro 2 – Artigos mais citados sobre o tema no cenário internacional

(conclusão)

Nº	Título	Autores	Periódico	Ano	Nº de Citações
17	The PSM-Leadership Fit: A Model Of Performance Information Use	Kroll, Alexander; Vogel, Dominik	Public Administration	2014	23
18	Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance	Jacobsen, Christian Botcher; Andersen, Lotte Bogh	Public Administration Review	2015	23
19	Policy Feedback and the Politics of Administration	Moynihan, Donald P.; Soss, Joe	Public Administration Review	2014	22
20	Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit	Gould-Williams, Julian S.; Mostafa, Ahmed Mohammed Sayed; Bottomley, Paul	Journal of Public Administration Research and Theory	2015	22

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Sem a pretensão de desconsiderar a importância dos demais artigos, mas com o intuito de não se estender demais nesse capítulo, a partir da análise do Quadro 2, serão descritos os objetivos principais apenas dos cinco artigos internacionais com maior número de citações e a seguir um levantamento dos principais periódicos internacionais, contemplando os 20 artigos mais citados.

O artigo internacional mais citado é o *Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation*, traduzido para o português como: Levando a fazer a diferença: um experimento de campo sobre os efeitos de desempenho da liderança transformacional, do impacto social percebido e da motivação do serviço público de Belle (2013) o qual teve por objetivo verificar se a liderança transformacional impulsiona o desempenho no trabalho em organizações do setor público e o que afeta esse relacionamento. Esse estudo ofereceu duas importantes contribuições, a primeira é a evidência empírica sobre os efeitos de desempenho da liderança transformacional, isto é, os líderes só podem ser eficazes na medida que consigam credibilizar suas mensagens aos demais, ou seja, quando existe contato com o beneficiário e intervenções de auto-persuasão. Como segunda contribuição da pesquisa, esse estudo foi o primeiro a investigar, experimentalmente, a relação entre o PSM (Motivação do Serviço Público) e a liderança transformacional.

O segundo mais citado, *Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique*, isto é, Conceitos e teoria da motivação no serviço público: uma crítica, pesquisado por Bozeman e Su (2014) foi examinado o PSM em relação aos critérios padrão para julgar a força dos conceitos (ressonância, parcimônia, diferenciação e profundidade). Após os autores fornecem

uma crítica dos conceitos do PSM, empregam um *framework* desenvolvido por Gerring (1999) para organizar a análise e concluem com sugestões para programas de pesquisa que poderiam melhorar o poder explicativo da teoria do PSM. De acordo com Brewer e Selden (1998, p. 417), o PSM é a "força motivacional que induz os indivíduos a realizar um serviço público significativo" (isto é, público, comunidade e serviço social) e o PSM é "predominante no serviço público (ou seja, a força de trabalho do setor público)". Segundo Houston e Cartwright (2007, p. 89) o motivo do serviço público pressupõe que "os funcionários públicos são servidores públicos comprometidos com o bem público e caracterizados por uma ética baseada na benevolência, na vida a serviço dos outros e no desejo de afetar a comunidade".

Em terceiro lugar, Alford (2013) com o artigo *The Multiple Facets of Co-Production: Building on the work of Elinor Ostrom*, traduzido para o português como: As múltiplas facetas da coprodução: construindo o trabalho de Elinor Ostrom. A ideia original de Ostrom et al. (1978) era fundamental, mas relativamente simples: que não apenas o consumo, mas também a produção de serviços públicos pode exigir a participação dos cidadãos. Essas motivações mistas representam desafios para os gestores públicos que buscam obter atividades co-produtivas de partes externas. O desenvolvimento de Ostrom da noção de co-produção há 40 anos, embora desarmonicamente simples, foi pioneiro. Ofereceu uma nova maneira de entender os papéis dos cidadãos e preencheu a lacuna entre o mercado e o Estado.

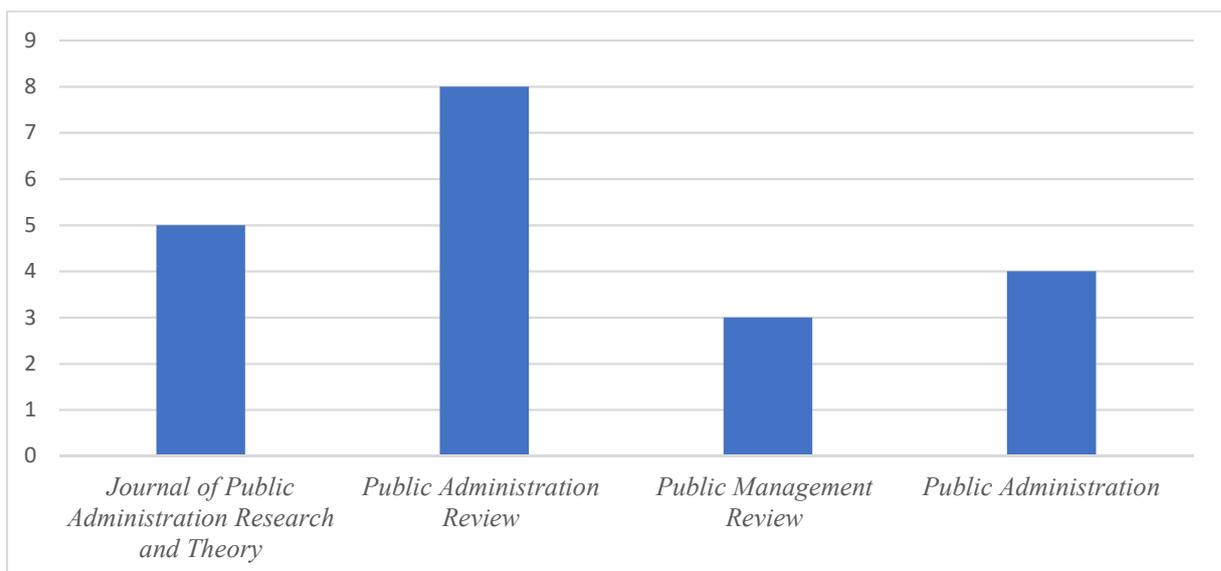
O quarto artigo com maior número de citações, *Command And Motivation: How The Perception of External Interventions Relates to Intrinsic Motivation and Public Service Motivation*, traduzido como: Comando e Motivação: Como a Percepção das Intervenções Externas se relaciona à Motivação Intrínseca e à Motivação dos Serviços Públicos escrito por Jacobsen, Hvitved e Andersen (2013) investigou como a percepção de planos obrigatórios de alunos (considerado um sistema de comando) está relacionada à motivação intrínseca dos professores dinamarqueses e à motivação do serviço público. Enquanto a motivação intrínseca refere-se quando as pessoas fazem uma atividade porque acham interessante e obtêm satisfação espontânea da própria atividade (Gagne e Deci, 2005, p. 331); a motivação do serviço público é definida como uma orientação individual para prestar serviço às pessoas com o objetivo de fazer o bem para os outros e para a sociedade (Hondegghem e Perry 2009, p. 6). Através desse estudo, encontrou-se associações negativas significativas entre o controle das percepções do sistema de comando investigado (planos estudantis obrigatórios) e os dois tipos de motivação sob investigação: motivação intrínseca e motivação do serviço público.

O artigo na quinta posição de maior número de citações é o estudo de Ritz, Brewer e Neumann (2016), *Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*, em

português: Motivação de serviço público: uma revisão sistemática de literatura e perspectivas. O objetivo deste artigo foi revisar e resumir sistematicamente a literatura de motivação de serviço público nos últimos 25 anos (de 1990 a 2014), ou seja, foi o primeiro trabalho a realizar uma revisão sistemática da literatura. A revisão sistemática foi feita por meio de 323 publicações que examinou seis aspectos-chave da literatura sobre motivação de serviço público: o crescimento da pesquisa sobre o conceito, os estudos mais em destaque baseados em uma análise de rede de referência, os que possuem publicações mais frequentes, projetos e métodos de pesquisa, linhas de investigação e padrões de resultados empíricos. Dois aspectos contribuíram para o interesse desse estudo, o primeiro foi pelo fato de que a motivação dos funcionários públicos contribuem para ajudar os outros e salvaguardar o interesse público, o que é considerado vital para a criação de uma sociedade civil forte e compassiva; o segundo, que também é uma questão fundamental na gestão pública, aborda a questão de como os gestores públicos podem motivar os funcionários. Os resultados mostram que Perry é autor ou co-autor de seis desses artigos mais proeminentes; Pandey é autor ou coautor de três; e Brewer, Houston, Kim, Lewis, Selden, Vandenabeele, Wise e Wright contribuíram com dois.

Ainda, para uma melhor ilustração, a Figura 7 demonstra um gráfico sobre os principais periódicos internacionais, contemplando os 20 artigos mais citados.

Figura 7 – Periódicos internacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Diante do exposto, conforme demonstrado na Figura 7, em relação aos periódicos que mais publicaram sobre o tema no período pesquisado, destacam-se os seguintes: *Public*

Administration Review, Journal of Public Administration Research and Theory, Public Administration e Public Management Review, com 8, 5, 4 e 3 publicações, respectivamente.

2.4.2 Estudos Brasileiros

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

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), utilizando-se como filtro apenas os estudos publicados nas coleções de periódicos do Brasil e específicos da área de Administração Pública. Para Gil (2010), 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, existem pesquisas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Justifica-se a escolha desse universo pois a ANPAD engloba os maiores eventos da comunidade científica e acadêmica de administração no Brasil e especialmente por possuir o evento brasileiro mais qualificado EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração).

Foram utilizados os seguintes procedimentos para coleta de dados dos artigos na ANPAD: foi realizada uma análise geral nos eventos nos últimos cinco anos (2014 a 2018) identificando todos os artigos relacionados ao tema motivação, especificamente na esfera pública, e deles foram extraídas as principais fontes nacionais.

Foram encontrados sete artigos relativos a esse tema, em pesquisa concluída em 23/09/2018. Em 2014 e 2015 foi encontrado uma publicação por ano, em 2016 e 2017, duas publicações por ano e, em 2018 uma publicação. A seguir os dados podem ser melhor visualizados conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Publicações nos eventos da EnANPAD

Nº	Título	Autores	Ano da Publicação
1	Motivação no Serviço Público: Efeitos sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais	Klein, Fabio Alvim; Mascarenhas, Andre Ofenhejm	2014
2	Gestão de Pessoas no Setor Público e o Desafio da Motivação: Estudo de Caso com Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais	Paula, Carolina Riente de Andrade; Ckagnazaroff, Ivan Beck	2015
3	Motivação para o Serviço Público: o Debate na Literatura Internacional e a Perspectiva sobre o Caso Brasileiro	Assis, Luís Otávio Milagres; Brito, Dolores Teixeira; Pinhanez, Mônica de Maria Santos Fornitani; Sannino, Fabiano	2016
4	Pre-Entry Motivation and Organizational Commitment in the Public Sector: the Contingent Role of Newcomers Post-Entry Work Experiences	Furtado, Liliane Magalhães Girardin Pimentel; Kopp, Juliana Arcoverde Mansur	2016
5	Construção e validação da Escala de Motivação para a Participação de cidadãos em Citizen-sourcing (EMPC) utilizando casos de Hackathons	Ferreira, Gabriel de Deus; Farias, Josivania Silva	2017
6	O Perfil do Public Service Motivation (PSM) de Servidores Públicos Inovadores	Rosa, Ellysson Fernandes; Najberg, Estela; Sousa, Marcos de Moras	2017
7	Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras	Oliveira, Jefferson Menezes; Estivaleta, Vania de Fatima Barros	2018

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Numa análise geral do Quadro 3, pode-se perceber o quanto é pequeno o número de publicações nacionais sobre a temática em estudo. Há uma diversidade de autores e observa-se que não existe uma repetição dos mesmos autores no decorrer dos anos, o que permite concluir que não há avanços nesse tema pelos mesmos autores.

A análise das publicações nos anais dos eventos da ANPAD identificou em 2014 o artigo publicado por Klein e Mascarenhas (2014), *Motivação no Serviço Público: Efeitos sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais* que tinha por objetivo analisar os efeitos dos fatores extrínsecos e intrínsecos sobre duas importantes variáveis organizacionais: evasão e satisfação profissional. Ao analisar a carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental nos níveis federal e estadual, o estudo evidencia que tanto fatores extrínsecos quanto intrínsecos são determinantes para a motivação. Também demonstrou que a evasão é basicamente determinada por fatores extrínsecos ligados à remuneração, enquanto a satisfação é determinada não apenas por fatores extrínsecos, mas também, e principalmente, por fatores intrínsecos ligados ao trabalho. Os resultados desse estudo sugerem uma interpretação mais equilibrada sobre as fontes de motivação no serviço público.

O artigo publicado por Paula e Ckagnazaroff (2015), *Gestão de Pessoas no Setor Público e o Desafio da Motivação: Estudo de Caso com Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais* teve por objetivo compreender a motivação de servidores públicos, a partir da percepção dos empreendedores públicos do Governo de Minas Gerais por meio de um resgate da formação histórica da administração de recursos humanos, destacando-se as variáveis envolvidas na motivação das pessoas, focando as especificidades enfrentadas pela administração pública. Por meio dessa pesquisa verificou-se se a motivação tem relação com a natureza do trabalho desempenhado e se a desmotivação tem relação com os mecanismos de gestão de pessoas adotados. Percebe-se que as conclusões do estudo apontam para elementos de acordo com os levantados na teoria de Herzberg.

A publicação do artigo *Motivação para o Serviço Público: o Debate na Literatura Internacional e a Perspectiva sobre o Caso Brasileiro de Assis e Pinhanez* (2016) buscou apresentar uma revisão dos 20 artigos mais influentes sobre o tema na literatura acadêmica internacional. O estudo parte das diferenças na estrutura motivacional de servidores públicos e trabalhadores privados, evolui com o surgimento do conceito do PSM, discute os impactos de fatores individuais e organizacionais para a motivação e suas consequências para o desempenho das organizações públicas e, por fim, o artigo apresentou, também, os resultados preliminares de uma pesquisa que discutiu a aplicabilidade desse debate ao caso brasileiro.

No estudo de Furtado e Kopp (2016), *Pre-Entry Motivation and Organizational Commitment in the Public Sector: the Contingent Role of Newcomers' Post-Entry Work Experiences*, cuja tradução em português é *Motivação pré-entrada e compromisso organizacional no setor público: o papel contingente das experiências de trabalho pós-entrada dos novos servidores*. Nessa pesquisa foi proposto um modelo de motivação organizacional baseado nos novos funcionários públicos e verificou-se que os indivíduos têm motivação dupla para se unir às motivações do setor público, intrínsecas e extrínsecas, cada uma levando a diferentes tipos de comprometimento com as organizações públicas (afetivas, normativas e continuadas). Nessa pesquisa foi realizada uma *survey* com 729 servidores novos integrantes da Receita Federal do Brasil e através do estudo verificou-se que as razões extrínsecas estão positivamente relacionadas ao comprometimento da continuidade e negativamente relacionadas ao comprometimento afetivo e normativo, enquanto as razões intrínsecas mostram o oposto.

A pesquisa *Construção e validação da Escala de Motivação para a Participação de cidadãos em Citizen-sourcing* (EMPC) utilizando casos de *Hackathons* de Ferreira e Farias (2017) teve como objetivos a construção e validação de uma Escala de Motivação para a Participação de cidadãos em *Citizen-sourcing* (EMPC) com intuito de verificar as motivações

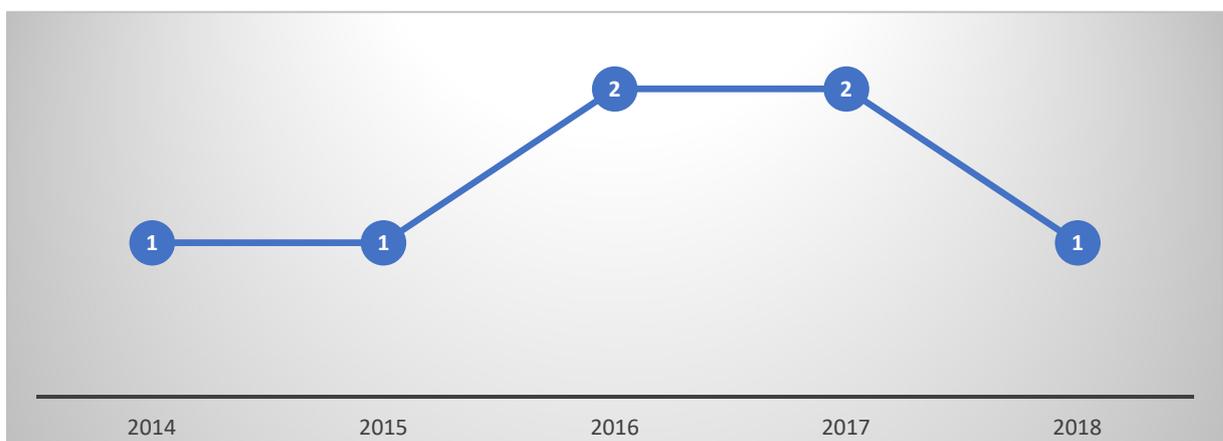
de participantes de iniciativas de *citizen-sourcing*, utilizando os casos de *Hackathons* no setor público brasileiro.

O artigo O Perfil do *Public Service Motivation* (PSM) de Servidores Públicos Inovadores publicado de Rosa e Najberg (2017) objetivou a entender a relação do índice de PSM com o perfil de servidores públicos de nível estratégico, considerados inovadores. A conclusão do estudo foi que o nível de PSM dos servidores públicos inovadores é significativamente maior do que os servidores públicos em geral e ainda quanto ao perfil dos servidores inovadores, descobriu-se que a maior parte é do sexo feminino, formação em TI e alto nível educacional.

Mais recentemente, o artigo de Oliveira e Estivaleta (2018) teve por objetivo propor um framework de análise de consequentes de Motivação do Serviço Público (MSP) para organizações do setor público brasileiro, mais especificamente, explorando seus reflexos sobre o Ajustamento Indivíduo-Organização (P-O Fit) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Por meio do framework torna-se possível investigar se os servidores no setor público possuem motivações intrínsecas relacionadas ao bem comum, à empatia, à assunção de sacrifícios em prol da coletividade e ao interesse em participar do processo de desenvolvimento e implementação de políticas públicas. Além disso, através do estudo foi possível verificar as influências da MSP sobre a percepção de congruência de valores entre indivíduo e organização e, também, sobre a propensão à manifestação de comportamentos discricionários positivos ao ambiente organizacional.

Na sequência a Figura 8 demonstra a quantidade de artigos publicados no EnANPAD nos últimos cinco anos, compreendendo o período de 2014 a 2018.

Figura 8 – Quantitativo de artigos por ano



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme a Figura 8 pode-se observar que as publicações sobre motivação na administração pública mantiveram uma constante entre os anos de 2014 e 2015 (1 artigo/ano), apresentaram um crescimento em 2016 e 2017 (dois artigos/ano) e voltou a ter apenas uma publicação em 2018. Considerando que as publicações de todos os temas tendem a crescerem, devido a um aumento nas publicações de uma forma geral, o tema motivação, especialmente relacionado a administração pública, encontra-se de certa forma estagnado. Essa constatação vem de acordo com a observação de Godoi (2002), que mencionou uma paralisação dos estudos sobre a motivação quando publicou o seu artigo “Retomando o tema da Motivação nas Organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo”. Para essa autora, tal estagnação é atribuída à complexidade das abordagens que compõem o campo da psicologia do indivíduo e à presença de tantos equívocos a respeito do fenômeno motivacional. A expressão “ideias equivocadas”, mencionada pela autora, demonstra bem a falta de unanimidade sobre as questões pertinentes ao tema da motivação. A autora conclui que a temática da motivação contempla grande parte das ciências humanas: história, psicologia, gestão de recursos humanos, e, no entanto, continua sem muita clareza de significados. Ainda, no mesmo sentido, Martins e Emmendoerfer (2008) concluem que há dificuldade de se desenhar as linhas teóricas da motivação, ou seja, possivelmente trata-se de uma falta de sintonia, para começar, sobre o que é motivação.

2.5 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Ressalta-se que algumas características particulares das instituições do setor público influenciam a motivação e o comportamento dos trabalhadores de forma diferente dos padrões observados nas empresas privadas. Segundo Houston (2000), as pessoas que trabalham no setor público possuem valores e motivos diferentes das que trabalham em organizações privadas. Para Crewson (1997), além de motivações, os funcionários públicos têm expectativas diferentes se comparados aos empregados de empresas privadas. Ele salienta que o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos funcionários e padrões de resultados posteriores.

Uma das características mais prevaletentes do setor público está na própria essência do trabalho prestado por essas organizações. Todas elas são criadas com o objetivo de prestar serviços importantes, que interferem direta ou indiretamente na sociedade. Desta forma, as pessoas que trabalham no setor público são automaticamente inseridas neste contexto. Por meio

do seu trabalho, elas podem contribuir para o alcance dessa nobre missão, o que é percebida por muitos autores como o mais potente fator de motivação dos trabalhadores de instituições públicas. Para Mann (2006), o motivo para servir o bem público é predominante na força de trabalho das instituições públicas e essa diferença deve ser aproveitada como força motivadora pelos gestores. Chanlat (2002, p. 7) reforça esse entendimento ao mencionar que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”. O autor acredita que a reflexão sobre a motivação no trabalho no setor público passa obrigatoriamente pela importância e pelo papel que representa a ética do bem comum, inerente ao tipo de trabalho desenvolvido nesse setor. Para ele “ao introduzir práticas de gestão oriundas do setor privado, os reformadores [...] podem afetar o que fundamenta a ação de utilidade pública no que ela tem de mais específico, a ética do interesse geral e a defesa da justiça”. Moynihan e Pandey (2007) acreditam que as organizações públicas têm oportunidade e responsabilidade de desenvolver um ambiente que permita aos trabalhadores sentirem que estão contribuindo para o bem público.

Algumas outras questões também são apontadas por outros autores como determinantes ou influenciadoras da motivação no setor público. Para Brewer (2000), várias teorias e profissionais da administração pública concordam que existe uma predisposição de algumas pessoas para o trabalho no serviço público. Para este autor, essa predisposição se relaciona a quatro concepções: os indivíduos que detêm essas concepções são referidos como samaritanos, comunitaristas, patriotas e humanitários. Segundo Perry (1997), a motivação dos indivíduos no serviço público se desenvolve a partir da exposição a uma diversidade de experiências, algumas associadas à infância, outras associadas à religião e as demais associadas à vida profissional. Moynihan e Pandey (2007) estudaram o papel desempenhado pelos fatores organizacionais na definição da motivação no serviço público, por meio de pesquisa com gestores de serviços humanos e de saúde. Seus achados reforçaram o papel do contexto sócio histórico na motivação no setor público e mostraram que a motivação tem relação positiva com o nível de educação do empregado, sua filiação em organizações profissionais, a autoridade hierárquica e os esforços de reforma. Alguns autores concordam que existem as diferenças, mas fazem uma avaliação distinta do impacto dessas diferenças na motivação no setor público.

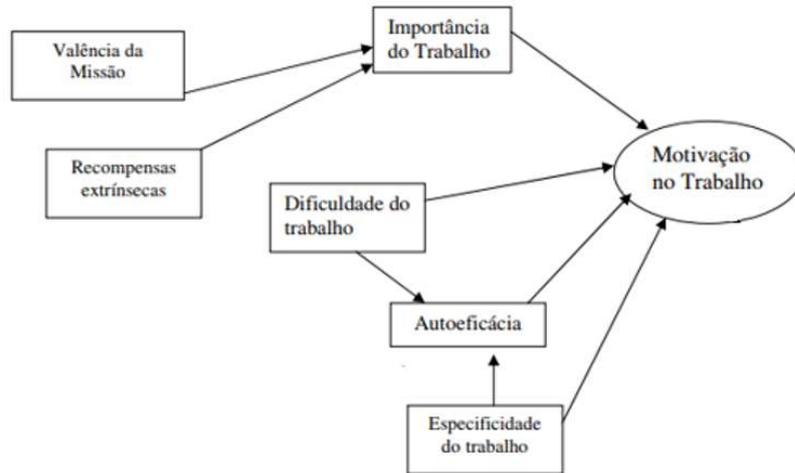
Há algumas evidências de diferenças motivacionais entre os setores público e privado. No setor público, o trabalho seria intrinsecamente mais recompensador, e o desempenho seria menos sensível a fatores salariais (FRANK; LEWIS, 2004). Para Assis (2012), porém, tanto fatores extrínsecos quanto fatores intrínsecos afetam a motivação dos funcionários públicos e privados.

No que se trata da motivação para o serviço público, esta pode ser denominada como a pré-disposição individual para responder a motivos relacionados primariamente ou unicamente a instituições públicas. Por motivos entende-se as deficiências ou necessidades psicológicas as quais um indivíduo sente compulsão por eliminar (PERRY; WISE, 1990). Os motivos podem ser racionais, baseados em normas, ou afetivos. Perry e Hondeghem (2008) apontaram que existem inúmeras definições para motivação para o serviço público, mas o foco comum dessas definições são os “motivos e ações no domínio público voltadas para fazer o bem aos outros e poder influenciar o bem-estar da sociedade”.

Segundo vários autores, os servidores públicos são intensamente motivados por dimensões intrínsecas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Fatores motivacionais extrínsecos, como altos salários e benefícios, seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado (BOWMAN, 2010; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; PERRY; HONDEGHEM, 2008; RAINEY, 1982; SCHUSTER, 1974; WEIBEL et al., 2010; WITTMER, 1991).

Da mesma forma Buelens e Broeck (2007) afirmam que trabalhadores do setor público são menos motivados pelos fatores extrínsecos se comparados com os do setor privado. Ainda, Houston (2000) defende que o servidor público está propenso a atribuir mais valor às recompensas intrínsecas do trabalho pois considera que esse setor tem atividades importantes e proporciona o sentimento de realização. Wright (2007) apresenta um outro olhar quando defende que as recompensas extrínsecas afetam a importância atribuída ao trabalho e essa importância afeta diretamente a motivação dos funcionários públicos para a realização de suas tarefas, mas de qualquer maneira, o autor não diverge das afirmações anteriores pois ele admite que as recompensas extrínsecas afetam a importância do trabalho em menor impacto do que as recompensas intrínsecas atribuídas à missão institucional do serviço público. Esse autor verificou que os empregados públicos são mais motivados no trabalho quando têm tarefas desafiadoras e claramente entendidas, que eles acreditam serem importantes e alcançáveis. Na sequência a Figura 9 demonstra o modelo de motivação no setor público proposto por Wright (2007).

Figura 9 – Modelo de Motivação no Trabalho no Setor Público de Wright (2007)



Fonte: Adaptado de Wright (2007).

Como pode ser observado no modelo teórico da Figura 9, o autor constata que a importância do trabalho afeta diretamente a motivação e confirma a influência da dificuldade do trabalho, da autoeficácia e especificidade do trabalho na motivação no trabalho.

No serviço público, a motivação apresenta especial complexidade em decorrência das peculiaridades que o setor apresenta de cunho cultural, político, econômico, legal etc. (BERGUE, 2014). Na visão de Chanlat (2002), a motivação nesse setor está estritamente ligada não somente as transformações ocorridas nos últimos anos, como também a certas particularidades do tipo de atividades. Por outro lado, de acordo com Baldwin (1987), as diferenças entre setor público e privado, frequentemente citadas na literatura, não têm impacto substancial na motivação. Buelens e Broeck (2007) reforçam essa crença, pois acreditam que as diferenças nos níveis hierárquicos são determinantes da motivação mais importantes que as diferenças entre os setores público e privado. Suas pesquisas indicaram ainda que a maior parte das diferenças observadas entre esses setores foi totalmente ou parcialmente explicada pelas diferenças no conteúdo do trabalho, e não pelo próprio setor.

Segundo Bergue (2014), no âmbito do setor público há muitas limitações em termos de estudos produzidos e encontram-se presentes componentes bastante próprios para a análise do fenômeno motivacional. Existem as normativas das relações entre administração e agente público, a natureza do serviço do setor público, a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho, as relações pessoais etc. O autor sugere que, sabendo das diferentes expectativas das pessoas e da busca por objetivos distintos e dinâmicos, o gestor público deve estar apto a percebê-las e, para isso, dispõe das teorias que envolvem o estudo comportamental para auxiliá-

lo nessa compreensão, uma vez que elas oferecem múltiplos referenciais. Assim, poderá desenvolver políticas que minimizem os conflitos organizacionais e aproxime os objetivos individuais dos institucionais.

Vieira et al. (2011) em seus estudos demonstraram que as teorias motivacionais utilizadas na administração privada são também aplicáveis ao setor público, nessa pesquisa ficou evidenciado que a ideia de motivação no serviço público não está fora da realidade. O ensaio reflete sobre as particularidades da Administração Pública e dos pressupostos envolvendo as teorias motivacionais. E acrescenta que “cada indivíduo normalmente busca, por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades e, à medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica mais evidente” (VIEIRA et al., 2011, p. 1). No entanto, fica ressaltada a importância de o gestor público ter ciência de sua missão e estimular as pessoas a melhorar seu ambiente de trabalho bem como a imagem da instituição.

Vitório (2015) menciona que os estudos relativos à motivação originaram pela necessidade das empresas privadas de melhorarem os seus resultados, ou seja, com vistas a aumentar os seus lucros. No entanto, considerando que o tema motivação é importante tanto na gestão privada, quanto na pública, não há nenhum impedimento da aplicação das teorias motivacionais nas instituições públicas.

Além do fato das organizações públicas não visarem o lucro, considerada esta talvez a principal diferença entre entidades públicas e privadas, existem outras particularidades que diferenciam do setor privado. Horton (2009) apresenta algumas características específicas do serviço público: é um serviço autorizado e financiado pelo governo, é voltado a cuidar do bem público sob a guarda do Estado e é todo serviço provido ao público.

Outro fator evidente em grande parte das organizações públicas é o fato de não existir recompensas pontuais previstas para casos de bom desempenho, como aumentos salariais por produtividade. Nesses setores há estabilidade nas carreiras e progressões por tempo de serviço e, também, uma uniformidade nos salários para uma mesma função. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo (SCHIKMANN, 2010).

Neste sentido, considerando as particularidades existentes no setor público, tem surgido um novo enfoque para a gestão de pessoas nesse setor, que se baseia nos seguintes princípios: eficiência, efetividade, responsabilidade, transparência e necessidade de qualidade, o que acaba por exigir maiores investimentos na gestão dos recursos humanos (VITÓRIO, 2015).

Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014) em seus estudos, elencaram os fatores que influenciam a motivação dos servidores da área pública em cinco grupos: Material, Reconhecimento, Auto-expressão, Sociais e Segurança. A seguir um resumo de agrupamento de fatores conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Agrupamento de Fatores motivacionais

Grupos	Fatores	Autores
Material	Salários, Bônus, Prêmios, pagamento de uma única vez de acordo com o estabelecido pelo governo.	Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014)
Reconhecimento	Agradecimentos, presente nominal, condecorações estatais, mais responsabilidade e autoridade, participação na tomada de decisões, oportunidades de carreira.	Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014)
Auto-expressão	Possibilidade de realizar um trabalho interessante e com responsabilidade e capacidade de melhorar constantemente (treinamentos, qualificações em cursos, mudanças de funções, estágios, missões).	Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014)
Sociais	Bom clima psicológico, estilo de liderança apropriado, tempo livre ou eventos de entretenimentos gratuitos, atenção do gerente, conversas informais e organização da equipe de trabalho.	Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014)
Segurança	Condições adequadas de trabalho, local de trabalho equipado, segurança social e seguros.	Raudeliuniene e Kavaliauskiene (2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De outra forma, estudos feitos por Paarlberg, Perry e Hondegem (2008) definiram uma estratégia afim de estimular a motivação de colaboradores de instituições públicas, sendo que para afetar a motivação dos funcionários, seria necessário alterar algumas das variáveis propostas por Perry (1997): Características Individuais, de trabalho, do ambiente de trabalho e do ambiente externo. Tais estratégias, baseadas nas variáveis de Perry, seriam: integrar motivação para o serviço público nos processos pessoais de recursos humanos, criar e transmitir significado e propósito ao trabalho, criar um ambiente de trabalho que sirva de apoio, integrar o ideal de servir ao público na missão e estratégia da organização, criar uma legitimação societal para o serviço público e prover oportunidades para experiências de desenvolvimento.

O trabalho conserva um lugar importante na sociedade, representando um valor importante para as pessoas, possibilitando a relação com outras pessoas, o sentimento de vinculação e de objetivo na vida (MORIN, 2001). Por isto, há uma interessante influência pessoal e social nos empregados, tendo reflexos claros em suas motivações e desempenho.

A literatura sobre motivação no serviço público, principalmente em inglês, sugere que fatores motivacionais intrínsecos são mais relevantes que fatores extrínsecos. No estudo realizado por Klein e Mascarenhas (2016) foi investigada as relações entre fatores

motivacionais intrínsecos e extrínsecos à evasão e à satisfação e os resultados mostraram que a evasão se relaciona a fatores extrínsecos ligados à remuneração, enquanto a satisfação relaciona-se não apenas a fatores extrínsecos, mas, principalmente, a fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho. Esses resultados permitem uma interpretação mais equilibrada sobre as fontes de motivação no serviço público (KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A., 2016).

É importante ressaltar que a maior parte dos estudos e constatações apresentadas pelos autores citados acima não foram realizadas no Brasil. Foram encontrados poucos estudos sobre motivação, tendo como ambiente o setor público brasileiro, e a maior parte dos encontrados mostrou-se superficial ou irrelevante para o presente estudo. Desta forma, permanecem dúvidas sobre a validade de algumas dessas assertivas para o caso do setor público brasileiro.

2.6 MODELOS TEÓRICOS DE PESQUISA

Os modelos teóricos-metodológicos adotados nesta pesquisa terão por finalidade detalhar as principais escalas existentes utilizadas para mensurar a motivação.

2.6.1 Escala Motivação para o Serviço Público (PSM)

No que tange à motivação, a escala *Public Service Motivation* (PSM) ou motivação do serviço público validado por James L. Perry (1997) se tornou um dos principais modelos que vem sendo estudado, nos últimos anos, no segmento da área pública. Esta escala aborda a motivação pública sob a ótica da busca do bem comum por meio de valores intrínsecos.

Perry (1997) percebendo a ausência de pesquisas empíricas nas teorias de motivação, desenvolveu uma ferramenta que fosse capaz de medir a predisposição individual para responder a motivos ligados a instituições públicas. Esse estudo foi publicado no *Journal of Public Administration Research and Theory* onde foi possível verificar a metodologia utilizada, a ferramenta proposta, os resultados obtidos, e por fim o instrumento final desenvolvido e testado.

Num primeiro momento Perry (1997) considerou que seriam seis as dimensões ligadas ao construto motivação: atração a criação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, dever cívico, justiça social, auto-sacrifício e compaixão. Após análise estatística, aperfeiçoou a ferramenta para quatro dimensões: comprometimento com o interesse público, compaixão, auto-sacrifício e atração à criação de políticas públicas e validou uma escala tipo Likert de 5 pontos com 24 itens por meio de análise fatorial confirmatória. Esse modelo ganhou

importância porque, dentre outros fatores, focou a realidade da motivação no contexto do serviço público.

A ferramenta proposta por Perry foi utilizada no contexto brasileiro pelo trabalho de Buiatti (2007) o qual realizou um estudo para analisar a escala de PSM para uma amostra de pesquisa no Brasil, já que estudos de PSM só haviam sido realizados anteriormente fora do país. Nesse estudo foram avaliadas as seguintes hipóteses: H1- Existe correlação entre os construtos do PSM e do Comprometimento Organizacional?, a qual não se confirmou, H2- O PSM é um construto multidimensional?, essa hipótese foi considerada válida, uma vez que o modelo de mensuração estimado demonstra que pode ser explicado pelo conjunto das quatro dimensões latentes que se relacionam, H3- A dimensão “Auto-sacrifício” influencia a dimensão “Compaixão”?, H4- A dimensão “Compaixão” influencia a dimensão “Comprometimento com o Interesse Público”?, H5- A dimensão “Comprometimento com o Interesse Público” influencia a dimensão “Atração à Criação de Políticas Públicas”?, essas três últimas hipóteses (H3, H4 e H5) são válidas, corroborando que a estrutura teórica do modelo é adequada.

Foram utilizadas técnicas estatísticas de análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. A amostra utilizada foi de 190 respondentes. Buiatti (2007) concluiu que a escala de PSM possui uma boa validade geral de construto, e estrutura teórica do modelo, podendo assim ser utilizada para o contexto examinado e de forma mais ampla para o contexto brasileiro em estudos futuros.

A seguir apresenta-se o modelo de questionário de Perry (1997), adaptado por Buiatti (2007) dividido de maneira que cada dimensão contempla afirmativas correspondentes, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Questionário traduzido do PSM

(continua)

Itens	Atração pela formulação de políticas públicas
1	PSM 10 - Política é uma boa palavra.
2	PSM 19 - A troca (o ato de dar e receber) na formulação de políticas públicas me atrai.
3	PSM 21 - Eu me importo muito com os políticos.
	Comprometimento com o Interesse Público
4	PSM 13 - É fácil para mim me envolver intensivamente nos acontecimentos da minha comunidade.
5	PSM 16 - Eu contribuo de maneira não egoísta (generosamente) com minha comunidade.
6	PSM 20 - Um serviço público significativo é muito importante para mim.
7	PSM 22 - Eu preferiria ver funcionários públicos fazerem o que é melhor para toda a comunidade, mesmo que se isso afetasse meus interesses pessoais.
8	PSM 23 - Eu considero o serviço público meu dever civil.
	Compaixão
9	PSM 2 - Frequentemente eu sou motivado pela situação difícil dos desprivilegiados.

Quadro 5 – Questionário traduzido do PSM

(conclusão)

Itens	Compaixão
10	PSM 3 - A maioria dos programas sociais é importante demais para se viver sem.
11	PSM 4 - É difícil para mim, conter meus sentimentos quando vejo alguém na miséria.
12	PSM 7 - Para mim, patriotismo inclui o cuidado com o bem-estar das outras pessoas.
13	PSM 9 - Eu frequentemente penso no bem-estar das pessoas que eu não conheço pessoalmente.
14	PSM 12 - Eu frequentemente sou lembrado por acontecimentos do cotidiano sobre o quanto nós dependemos uns dos outros.
15	PSM 17 - Eu tenho muita compaixão por pessoas com necessidades e incapazes de dar o primeiro passo para ajudarem a si mesmas.
16	PSM 24 - Há vários programas públicos que eu apoio sinceramente.
	Auto-sacrifício
17	PSM 1 - Fazer a diferença na sociedade representa mais para mim do que realizações pessoais.
18	PSM 5 - Eu acredito em colocar o dever antes de si mesmo.
19	PSM 6 - Realizar boas ações é definitivamente mais importante do que se dar bem financeiramente.
20	PSM 8 - Muito do que eu faço é por uma causa maior do que mesmo.
21	PSM 11 - Servir aos cidadãos me faria sentir bem, mesmo que eu não fosse pago por isso.
22	PSM 14 - Eu acredito que as pessoas devem devolver à sociedade mais do que recebem.
23	PSM 15 - Eu sou uma daquelas raras pessoas que arriscariam perdas pessoais a fim de ajudar alguém.
24	PSM 18 - Eu estou preparado para fazer sacrifícios enormes pelo bem da sociedade.

Fonte: Adaptado de Buiatti (2007).

Embora esse enfoque dado por Perry (1997) trata da motivação com vistas a servir ao interesse público, torna-se importante mencioná-la nesse estudo uma vez que ela foi desenvolvida especificamente para a administração pública.

2.6.2 Escala de Motivação no trabalho (MAWS)

A escala *Motivation at Work Scale* (MAWS) foi desenvolvida por Gagné et al. (2010) baseada na conceituação multidimensional de motivação postulada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985). Na busca de evidências de validade do questionário, foi examinado a estrutura MAWS em um grupo de 1644 trabalhadores numa escala tipo Likert de 5 pontos e através dos resultados desse estudo, ficou evidenciado que a motivação no trabalho é composta por quatro diferentes tipos: motivação intrínseca, regulamentação identificada, introjetada e externa.

Gagné et al. (2010) criaram itens para medir diferentes regulamentações relacionadas ao comportamento no trabalho que apresentam a faixa contínua de motivação para fazer um trabalho específico. Para conseguirem criar uma medida rápida e prática, decidiram por omitir algumas dimensões previstas na Teoria da Autodeterminação, não foram considerados os itens de desmotivação (falta de qualquer tipo de motivação) para, ao invés disso, focar nos tipos

ativos de motivação. Também não foram incluídos itens de integração, pois tem sido muito difícil distinguir psicometricamente a integração da identificação (GAGNÉ et al., 2010). Criaram, portanto, inicialmente cinco itens para cada uma das dimensões que seguem: motivação intrínseca, regulamentação identificada, introjetada e externa.

A motivação intrínseca é definida como fazer algo por si só porque é interessante e prazeroso, para serem intrinsecamente motivadas, as pessoas necessitariam se sentir competentes e autodeterminadas (RYAN, 1995). A motivação intrínseca origina-se, portanto, de modo espontâneo das necessidades psicológicas e se manifesta no interesse pela atividade em si.

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).

As regulamentações introjetada referem-se às regulamentações de comportamento através de contingências de autoestima tais como envolvimento por ego e culpa. Envolve interiorizar uma regulamentação. Pessoas introjetada se envolvem em um comportamento ou se comprometem com uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima (KOESTNER; LOSIER, 2002).

Já a regulamentação externa consiste em fazer uma atividade para obter recompensas ou evitar punições. Comportamento regulamentado é, portanto, completamente não interiorizado (GAGNÉ et al., 2010). Portanto para os autores a identificação difere 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. A identificação é acionada por valores e objetivos, enquanto a motivação intrínseca é acionada por emoções que surgem enquanto a atividade é realizada. Na sequência um resumo das dimensões da escala da Motivação (MAWS) conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões da Escala da Motivação (MAWS)

Dimensões	Explicação	Autor	Número de Variáveis
Motivação Intrínseca	Refere-se à realização de uma determinada atividade por si só, porque é interessante e prazerosa	Ryan, 1995	3
Regulamentação Identificada	Referem-se à realização de algo porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua	Koestner; Losier, 2002	3
Regulamentação Introjetada	Referem-se à realização de uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima	Koestner; Losier, 2002	3
Regulamentação Extrínseca	Referem-se à realização de uma atividade para obter recompensas ou evitar punições	GAGNÉ et al., 2010	3

Fonte: Adaptado de Gagné et al., (2010).

Essa escala avalia a motivação no trabalho no nível de domínio e é composta por quatro dimensões que inicialmente eram compostas por 20 itens. Após conduzirem uma análise fatorial confirmatória não foram encontradas discrepâncias, e os resíduos estavam dentro dos limites e normalmente distribuídos. Desta forma, conforme os autores foram eliminados dois itens por dimensão para reduzir as MAWS para três itens por fator para torna-lo parcimonioso (de 20 para 12 itens) mantendo confiabilidade, estabilidade e interpretabilidade.

A MAWS pode ser usada para estudar diferentes resultados associados com diferentes tipos de motivações. As diferentes dimensões da MAWS podem ser usadas separadamente para examinar seus efeitos discretos (KOESTNER; LOSIER, 2002), ou podem ser agregadas com tipos autônomos e controladas para simplificar a análise.

A seguir o Quadro 7 demonstra as dimensões e variáveis existentes na escala de Motivação no Trabalho (MAWS).

Quadro 7 – Escala de Motivação no Trabalho (MAWS)

Dimensões	Variáveis
Motivação Intrínseca	Porque eu gosto muito desse trabalho
	Porque eu me divirto fazendo meu trabalho
	Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona
Regulamentação 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
Regulamentação 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
Regulamentação Extrínseca	Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida
	Porque ele me permite ganhar muito dinheiro
	Faço esse trabalho pela remuneração

Fonte: Adaptado de Gagné et al., (2010).

2.6.3 Escala de Motivação segundo Borges, Alves-Filho e Tamayo

Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), desenvolveram um inventário com o intuito de mensurar simultaneamente motivação e significado do trabalho baseado na teoria da Expectância de Victor Vroom. Sua elaboração foi respaldada, inicialmente, nas pesquisas sobre o instrumento de satisfação no trabalho e, em seguida, foi submetido a dois testes, sendo o terceiro o que concluiu sua criação. Nesse último, a amostra para a construção foi composta por bancários, profissionais de saúde, petroleiros, policiais civis, profissionais de educação básica e técnicos administrativos de universidades.

O Inventário da Motivação e Significado do Trabalho compõe-se de quatro escalas, sendo duas referentes às facetas do significado do trabalho – atributos valorativos (como o trabalho deve ser) e atributos descritivos (como o trabalho é concretamente) – e duas referentes aos componentes da motivação – expectativas (o que se espera que o trabalho seja) e instrumentalidade (quanto o esforço ou dedicação ao trabalho garante a obtenção de resultados desejáveis ou não). Para medir motivação serão contemplados itens relacionados às expectativas (auto-expressão, desgaste e desumanização, independência e recompensa econômica, responsabilidade e condições de trabalho) e instrumentalidade (envolvimento e reconhecimento, condições materiais de trabalho, desgaste e desumanização, independência e recompensa econômica, responsabilidade). Para um melhor entendimento, serão fornecidos os seus significados com base em Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) e o que cada uma categoria representa dentro do estudo.

a) Expectativas: traduz a percepção do trabalhador em relação ao quanto ocorra o resultado esperado no ambiente de trabalho. Para isso, têm-se os seguintes fatores primários:

- Auto-expressão: indicando que o indivíduo espera encontrar no ambiente para se sentir reconhecido, respeitado e merecedor de confiança. Além de poder expressar suas opiniões e criatividade, buscar aprender e desenvolver suas habilidades interpessoais e aumentar seu bem-estar.
- Desgaste e desumanização: esse fator agrega as expectativas de que o trabalho possa resultar em esgotamento, pressão, atarefamento, desproporção de esforços e recompensas, repetição de tarefas, dentre outros.
- Responsabilidade: reúne as expectativas em relação ao cumprimento das tarefas e obrigações, à responsabilidade pelas decisões tomadas e ao comportamento de se manter ocupado no ambiente de trabalho.

- Condições materiais de trabalho: traduz as expectativas em relação ao que o ambiente pode oferecer em termos de assistência, equipamentos, segurança, higiene e conforto.

b) Instrumentalidade: remete a ideia de quanto o seu desempenho é útil para obter o referido resultado. É a percepção do trabalhador em relação ao próprio desempenho, através dos seguintes fatores:

- Envolvimento e reconhecimento: indica a percepção do indivíduo em relação ao próprio desempenho como sendo necessário para se sentirem reconhecidos, influentes, produtivos, merecedores de confiança, identificados à tarefa e se percebam como parte do grupo e capazes de realizar o trabalho da melhor forma possível.

- Condições materiais de trabalho: traz a ideia do quanto o indivíduo percebe seu desempenho como influente para se ter um ambiente com conforto, higiene e segurança, ter assistência e os equipamentos adequados à execução das tarefas.

- Desgaste e desumanização: mostra a percepção do quanto o desempenho do próprio indivíduo é responsável por ocasionar esgotamento, atarefamento e excesso de esforço físico.

- Responsabilidade: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho com um instrumento que o faça se sentir digno ao cumprir suas tarefas, assumir suas decisões, ser produtivo e resolver problemas e conflitos.

Diante desse contexto, a grande questão que se coloca à gestão nos dias de hoje, seja ela pública ou privada, é identificar a fórmula ideal de forma a assegurar um nível de motivação adequado, procurando conciliar e melhorar a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos seus trabalhadores. Neste âmbito, ganha especial importância o estudo das principais teorias da motivação, de modo a melhor compreender a motivação dos servidores públicos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização deste estudo. Pode-se dizer que a metodologia une métodos e técnicas utilizadas na pesquisa com conhecimentos sobre um assunto específico para alcançar determinado objetivo. A metodologia deste estudo está dividida em Delineamento da Pesquisa, População e Amostra, Instrumento de Coleta de Dados, Aspectos éticos e Técnica de Análise de Dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Visando atingir aos objetivos propostos pelo estudo foi adotada uma pesquisa de caráter descritivo uma vez que buscou descrever características de certa população. Essa estratégia possibilita um detalhamento com mais exatidão dos fatos e fenômenos referentes ao estudo (MATTAR, 2005). Gil (2010) ratifica, elucidando que a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, estabelecendo relação entre as variáveis e o objeto de estudo analisado. É indicada nos casos em que o tema já está delimitado, mas ainda merece investigações de determinadas realidades que ampliem as conclusões sobre a temática. Também é considerada uma pesquisa de caráter exploratório, a qual tem por objetivo explorar determinado problema ou situação a fim de proporcionar maior familiaridade com o tema (MALHOTRA, 2011; HAIR et al., 2010).

Como estratégia de pesquisa foi empregada uma *survey*, pois esta é apontada por Hair et al. (2010) como sendo a mais adequada em estudos que envolvem grande amostra de indivíduos. De acordo com Malhotra (2011), este método se baseia no interrogatório dos participantes por meio de um questionário estruturado e destina-se a provocar informações específicas dos entrevistados. É uma estratégia de pesquisa que possibilita descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões e melhor compreender determinados comportamentos mediante a avaliação e descrição de uma população baseada em uma amostra (BAKER, 2001). Neste estudo foi elaborado um instrumento que possibilitou a mensuração da motivação dos servidores públicos e foi aplicado em técnicos administrativos em educação de nível superior da Universidade Federal de Santa Maria. Os técnicos administrativos são um importante grupo constituinte das instituições federais de ensino superior (IFES) pois o papel deles possui implicações na qualidade dos serviços prestados pela instituição e, conseqüentemente, no pleno atendimento à sociedade. Servidores bem motivados podem, com o apoio adequado, construir uma reputação para si e para a instituição nas áreas profissionais em que atuam.

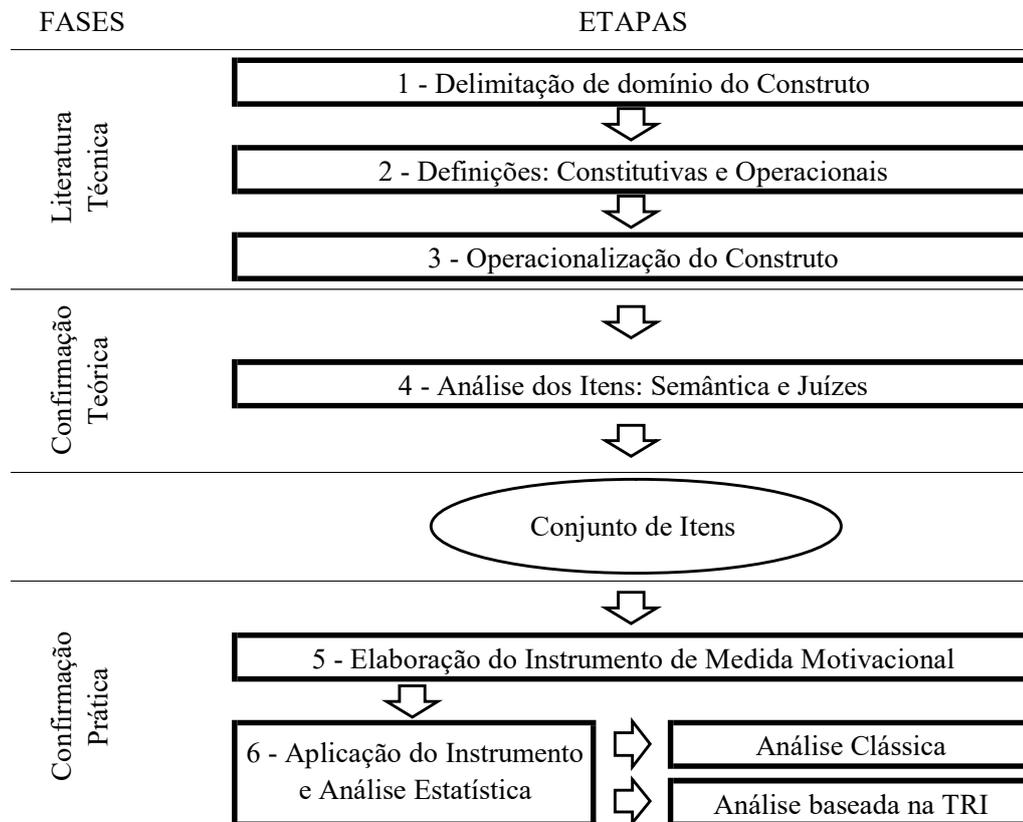
No que se trata da abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa, pois foi utilizada a Teoria da Resposta ao Item como ferramenta estatística para mensuração. Malhotra (2011) comenta que as pesquisas quantitativas procuram quantificar os dados para compreender o problema de pesquisa, utilizando técnicas estatísticas. Gil (2010) afirma que as pesquisas quantitativas possibilitam uma interrogação direta aos indivíduos visando à compreensão de seu comportamento e permitem minimizar a heterogeneidade dos dados conferindo maior confiabilidade aos resultados devido ao estabelecimento de uma estrutura pré-definida.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado. Segundo Gil (2010), a utilização desse tipo de instrumento é configurada de maneira que o respondente seja submetido a perguntas estruturadas com um conjunto de alternativas como resposta, assim o pesquisado evidencia seus pontos de vista permitindo, ao pesquisador, conhecer o comportamento vivenciado pelo sujeito da pesquisa. A ideia de propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores com base na Teoria da Resposta ao Item foi elaborada com base em um instrumento, conforme um conjunto de normas específicas determinadas através de uma revisão teórica sobre o assunto.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A proposta metodológica para auxiliar o processo de elaboração deste instrumento foi constituída de seis etapas, sem as quais a credibilidade e a validade do instrumento poderão ser questionadas. Neste estudo, são utilizados os procedimentos teóricos e práticos propostos por Vey (2011), conforme pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 – Fases e etapas da pesquisa



Fonte: Adaptado de Vey (2011, p. 151).

A seguir estão demonstradas todas as etapas do estudo que deu origem ao conjunto de itens.

3.2.1 Delimitação de domínio do Construto

Na etapa 1, foi delimitada a área de interesse da pesquisa, tendo a motivação dos técnicos administrativos em educação como sendo o domínio do construto do presente estudo. Dessa forma, foram utilizadas como fontes de pesquisa livros, dissertações, teses, periódicos da CAPES, nas suas mais variadas bases de dados. Assim, considerando a revisão bibliográfica sobre motivação, buscou-se identificar os principais atributos que interferem na questão motivacional, o que possibilitou viabilizar as definições constitutivas.

3.2.2 Definições Constitutivas e Operacionais

Após a delimitação do construto, deu-se início a etapa 2, onde foram identificadas as principais variáveis que interferem na motivação. Na visão de Pasquali (1998), as definições constitutivas são relevantes uma vez que situam o construto dentro de sua teoria. Na etapa teórica as boas definições constitutivas possibilitam uma avaliação com relação a qualidade do construto, podendo surgir novos instrumentos, sendo eles melhores ou piores.

3.2.3 Operacionalização do Construto

Elencadas as definições constitutivas do traço latente (motivação), partiu-se para as definições operacionais, neste momento ocorreu o planejamento da operacionalização do construto, ponto em que houve a transição da parte teórica para a prática. Na etapa 3, foi o momento em que ocorreu a construção dos itens do instrumento de mensuração da motivação.

Neste estudo, os itens foram adaptados e elaborados pela pesquisadora, segundo critérios de construção de itens proposto por Vey (2011) conforme apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Regras para elaboração do conjunto de itens

(continua)

Construção dos itens individualmente	
Critérios	Definições
1. Atividades observáveis	Transformar as definições operacionais de motivação em itens.
2. Objetividade ou desejabilidade	No caso de opiniões sobre a motivação o item deve cobrir uma atividade possível de avaliação. A avaliação do instrumento será baseada em respostas (cada item irá conter cinco categorias de resposta: discordo totalmente (1), discordo em parte (2), não concordo nem discordo (3), concordo em parte (4) e concordo totalmente (5). Posteriormente estas categorias serão reagrupadas em duas (dicotomizada): (0) Discordo - compreendendo as categorias 1, 2, 3 e 4 e (1) Concordo - compreendendo a categoria 5.
3. Simplicidade	Cada item deve expressar uma única ideia e ser independente um do outro.
4. Clareza	O item deve ser inteligível para todos os respondentes, desde os servidores mais novos até os mais antigos.
5. Relevância	A expressão dos itens deve ser consistente com as definições da motivação. Deve expressar um único traço latente, a motivação dos servidores.
6. Precisão	O item deve possuir uma posição definida no decorrer do construto (taxonomia) e ser distinto dos demais itens que cobrem o mesmo construto. Esse critério supõe que o item pode ser localizado em uma escala, por meio dos seus parâmetros (a, b) determinados pela TRI.
7. Variedade	A formulação dos itens deve ter variedade de termos para não se tornarem repetitivos.
8. Modalidade	Não formular frase como “alto nível de motivação, baixo nível de motivação”.

Quadro 8 – Regras para elaboração do conjunto de itens

(conclusão)

Construção dos itens individualmente	
Critérios	Definições
9. Tipicidade	Formar frases com expressões condizentes, típicas do traço latente, a motivação dos servidores.
10. Credibilidade	O item não pode ser formulado de forma despropositada, ele deve contribuir para uma atitude favorável do respondente para com o teste.
Construção dos itens como um todo (o instrumento todo)	
11. Amplitude	O conjunto dos itens que medirão a motivação dos servidores deve cobrir toda a extensão do construto. Critério satisfeito pela análise da distribuição dos parâmetros "b" da TRI. Um instrumento deve permitir discriminar diferentes níveis do traço latente, inclusive diferenciar entre si tanto os que possuem um nível alto de motivação, quanto entre os que possuem um nível baixo.
12. Equilíbrio	Os itens do mesmo construto devem cobrir igual ou proporcionalmente todos os segmentos do construto. Assim, os construtos deverão apresentar itens tratando desde casos comuns da motivação até os mais complexos.

Fonte: Adaptado de Vey (2011, p. 156).

3.2.4 Análise dos itens

Elaborado o conjunto de itens, estes foram apresentados aos juízes. Esta etapa é também chamada de análise de construto, a qual é realizada por peritos (especialistas) na área do construto. No caso do estudo, os itens foram apresentados a 3 (três) professores com conhecimentos sobre motivação, os quais analisaram e fizeram sugestões, que foram acatadas e operacionalizadas.

Para Pasquali (2004), validar o conteúdo de um teste consiste em verificar se o conjunto de itens constitui uma amostra representativa do conjunto de interesse, em caso afirmativo, diz ter validade de conteúdo.

Após todas essas etapas, o resultado foi um conjunto de 35 (trinta e cinco) itens relacionados com a motivação no serviço público. O Quadro 14 apresenta os itens dentro de seus respectivos atributos.

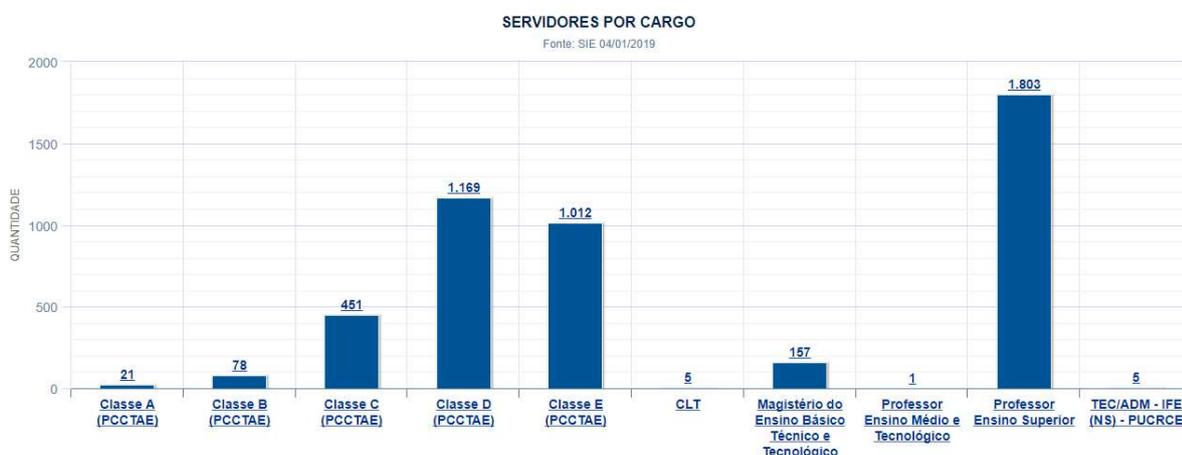
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população alvo do estudo compreendeu os Técnicos Administrativos de nível superior, Classe E, da UFSM, exceto do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM). Conforme Lakatos e Marconi (1994), é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa,

o que evita uma pesquisa muito abrangente e sem um foco. Além disso, segundo Alcadipani e Crubellate (2003) é necessário cautela com as generalizações realizadas por vários estudiosos da cultura brasileira. Eles lembram que a característica mais importante a ser considerada na interpretação da cultura organizacional brasileira é a heterogeneidade. Qualquer análise que não revele essa característica é considerada superficial pelos autores, nesse sentido, esse estudo será destinado apenas aos técnicos administrativos, classe E, da UFSM.

A Figura 11 demonstra a quantidade de profissionais existentes na instituição, segregados por tipo de cargos.

Figura 11 – Quantitativo de Cargos existentes na UFSM e HUSM



Fonte: SIE (2018).

Conforme consta na Figura 11, de acordo com pesquisa realizada no site da universidade em 04 de janeiro de 2019, existem 1012 servidores ocupantes do cargo Classe E entre UFSM e HUSM. Desconsiderando o HUSM, a quantidade de servidores ativos apenas na UFSM é no montante de 633 profissionais (SIE, 2019). Em contato com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, o número de afastamentos concedidos a servidores para qualificação no período em que o questionário esteve disponível para preenchimento totalizava em 36 servidores, portanto a população total de servidores técnicos administrativos foi de 597 profissionais.

Na sequência, o Anexo A apresenta os diferentes tipos de cargos existentes dentro da Classe E na UFSM. Como se pode observar, os cargos que apresentam um maior número de profissionais são: administradores (123), técnicos em assuntos educacionais (58), analistas de tecnologia da informação (48), secretários executivos (41), contadores (39), bibliotecários (33), engenheiros (31), arquivistas (25) e assim por diante.

Considerando a amplitude dessa população alvo, buscou-se por meio do processo de amostragem, o qual permite selecionar um número adequado de indivíduos de modo que se possam fazer generalizações de forma confiável, minimizar o número de entrevistados (MATTAR, 2005). Para isso, foi utilizado o método de Martins (2011) para determinar a amostra, sendo a estimação apresentada na equação a seguir.

$$n = \frac{(Z_g^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N)}{e^2 (N - 1) + Z_g^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

em que:

n = tamanho da amostra;

z_g = abscissa da distribuição normal padrão, fixado um nível de confiança g;

\hat{p} = estimativa da proporção p;

$\hat{q} = 1 - \hat{p}$;

N = tamanho da população;

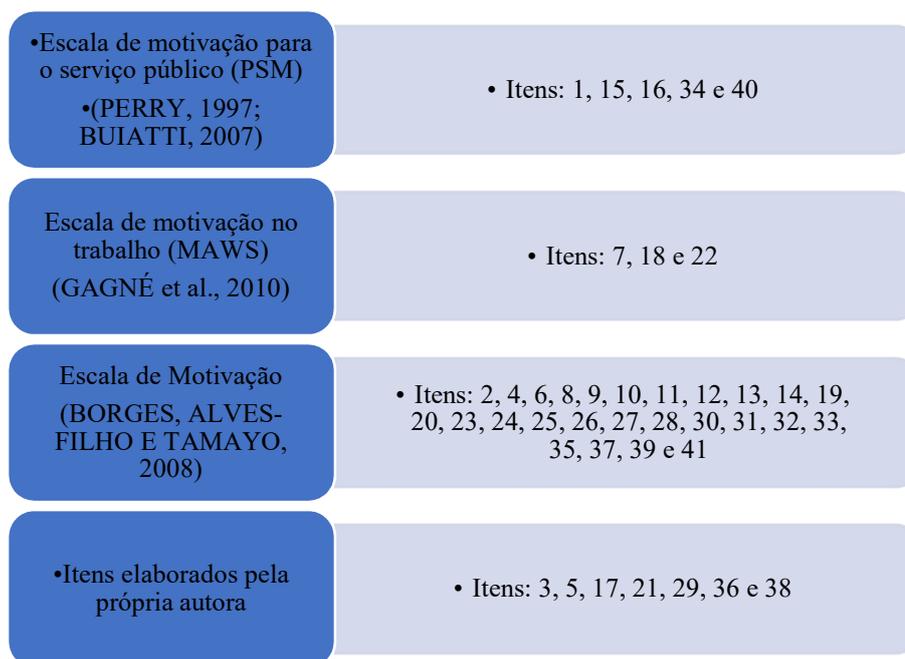
e = erro amostral (máxima diferença permitida entre p e \hat{p}).

Para calcular o processo de amostragem foi considerado um erro amostral de 6%, com 95% de confiança e uma população finita de 597 (quinhentos e noventa e sete) indivíduos que representam o total de técnicos administrativos escolhido para o estudo. Sendo assim, através da aplicação da fórmula, a amostra mínima que deveria ser investigada seria de 186 (cento e oitenta e seis) técnicos administrativos do cargo Classe E, distribuídos entre os respectivos cargos. Nesse sentido, a pesquisa atendeu o requisito mínimo da amostra mínima uma vez que teve 189 (cento e oitenta e nove) respondentes.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento criado teve embasamento teórico de acordo com os seguintes modelos: Escala de motivação para o serviço público (PSM), escala de motivação no trabalho (MAWS), escala de motivação segundo Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) e em alguns itens elaborados pela própria autora conforme apresentado na Figura 12.

Figura 12 – Embasamento teórico do instrumento desenvolvido



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na Figura 12 foram apresentadas as escalas pré-existentes relacionadas com a temática desse estudo, ou seja, relativas à motivação e os respectivos itens no instrumento aplicado.

O instrumento foi composto de dois blocos, o primeiro teve por objetivo coletar alguns dados dos respondentes (Ex.: idade, sexo, tempo de serviço, etc.) e no segundo bloco foram contemplados os itens motivacionais. A coleta de dados foi realizada mediante questionário *online* utilizando a escala tipo Likert de 5 pontos com resposta única. Cada item contém cinco categorias de resposta: discordo totalmente (1), discordo em parte (2), não concordo nem discordo (3) concordo em parte (4) e concordo totalmente (5). Para fins de dicotomização, posteriormente estas categorias foram reagrupadas em duas: (0) Discordo - compreendendo as categorias 1, 2, 3 e 4 e (1) Concordo - compreendendo a categoria 5.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto de pesquisa foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) através do Sistema de Informação para o Ensino (SIE) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) sob o número 047320. Após esse procedimento, o projeto foi submetido ao Sistema Nacional de Informações sobre Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (SISNEP), o qual tem por principal preocupação a proteção dos

direitos dos sujeitos da pesquisa. A submissão ao SISNEP se deu via site Plataforma Brasil, base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos. Após a submissão, o projeto foi avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFSM com o número de registro 02047518.3.0000.5346. Somente após o cumprimento de todos os trâmites e aprovação do projeto é que foi dado início à pesquisa.

Cumprindo com as exigências impostas pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) foi entregue juntamente com o questionário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A). Somente participaram da pesquisa os sujeitos que, após a leitura do termo, concordarem, de forma livre e esclarecida, a responder à pesquisa. Conforme a Resolução, o Termo de Consentimento garante entre outras coisas, o esclarecimento, antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia utilizada; a liberdade para desistir de participar da pesquisa, em qualquer uma das etapas, sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo; indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa e; o sigilo quanto aos dados divulgados a fim de manter a privacidade do respondente.

A privacidade dos respondentes e a garantia de utilização dos dados única e exclusivamente para execução do presente projeto foi assegurada mediante o Termo de Confidencialidade, Privacidade e Segurança dos Dados (Apêndice B), o qual foi assinado pelo orientador da pesquisa. Os resultados da pesquisa, oriundos do levantamento e análise dos dados, serão divulgados em eventos e periódicos científicos, sendo também disponibilizados, em sua versão completa, na página da UFSM.

3.5.1 Riscos e benefícios

A participação dos respondentes pode apresentar riscos à pesquisa considerando que eles podem desistir de participar da pesquisa, a qualquer momento, sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo. Como benefícios, esta pesquisa trouxe maior conhecimento sobre o tema abordado, permitindo contribuir para a administração das instituições públicas federais de ensino superior, fornecendo subsídios e informações sobre os seus servidores, mais precisamente os fatores de motivação presentes no trabalho dos técnicos administrativos em educação no nível superior. De posse dos resultados da pesquisa, os gestores poderão fazer uma análise e planejar a melhor forma de gerenciar seus servidores técnicos administrativos.

É possível que o participante tenha algum desconforto ao responder as perguntas. Caso o mesmo se sentir incomodado ou constrangido com as perguntas, poderá não responder a algumas questões ou desistir de participar a qualquer momento. Além disso, as informações

fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Com base nos questionários respondidos, partiu-se para a etapa 5, onde após serem feitos os ajustes necessários, foi possível ter o instrumento final para análise dos itens.

A etapa 6 teve início com o Instrumento de Medida Motivacional, culminando com a análise dos dados através da tabulação e tratamento estatístico a fim de verificar o comportamento dos itens, individualmente, e do instrumento como um todo. Essa etapa foi dividida em duas partes: análise baseada na TRI e análise clássica.

3.6.1 Teoria da Resposta ao Item (TRI)

Uma explicação inicial sobre as formas e unidades de medida faz-se necessária para um melhor entendimento das naturezas de medidas.

Se cada atributo da realidade empírica apresentasse uma unidade base natural específica de magnitude, a medida dele seria uma tarefa relativamente fácil. Seria suficiente verificar quantas unidades base ele possui, e o número de unidades seria a medida do atributo em questão. Acontece, porém, que nem no mundo da física todos os atributos permitem uma definição de unidades base natural específica, como é o caso da velocidade, por exemplo. Disso resulta que deve haver mais de uma forma de se proceder a medida dos atributos da realidade que não seja a simples enumeração do número de unidades que o objeto apresenta (PASQUALI, 1997, p. 34-35).

Segundo Pasquali (1997), existem três diferentes formas para mensurar: a primeira é a medida fundamental, considerada a mais esclarecedora, é aquela cujos atributos possibilitam uma medida direta, tais como atributos de massa, de comprimento e de duração temporal; a segunda é a medida derivada a qual as medidas são feitas indiretamente por meio das medidas fundamentais, como ocorre no caso da medida da densidade que embora não possua uma medida fundamental, podem-se ser mensuradas indiretamente através da relação entre massa e volume, medidas estas, fundamentais e, se a medida fundamental nem a derivada não são aplicáveis em ciências sociais e do comportamento, resta então a terceira forma que são as medidas mensuradas por meio de leis (fatos empíricos) e teorias (axiomas ou postulados, utilizada quando se trabalha com variáveis hipotéticas, isto é, nas teorias de estrutura latente).

De sorte que ao se medir por teoria, nesse caso, consiste em dizer que ao se proceder à medida de um atributo empírico (o comportamento) se está de fato medindo a estrutura psicológica latente, isto é, um outro atributo e de outra natureza (um atributo hipotético). A função da teoria é fundamentalmente a de garantir a legitimidade de tal operação; trata-se, portanto, de um problema de representação: a operação empírica de medir o comportamento representa a medida da estrutura latente. Legitimar tal representação é a função da teoria psicométrica (a questão da validade psicométrica da medida) (PASQUALI, 1997, p. 42).

Pasquali (1997) também salienta que embora a medida nunca seja destituída de erro, ela tem a capacidade de definir as limitações, definindo o menor intervalo possível dentre os quais os atributos de medição se encontram.

A medição não torna a observação possível, mas torna-a mais unívoca, isto é, menos ambígua, mais precisa. Essa vantagem da medição torna-se ainda mais crucial na observação do muito grande (macroscópico) e do muito pequeno (microscópico). Em seu sentido etimológico, psicometria seria, toda a classe de medida em psicologia, similarmente ao que a sociometria seria na sociologia, a economia na economia, etc. Em seu sentido mais restrito, e é neste que ela é normalmente entendida, psicometria constitui uma das várias formas de medição em psicologia. Ela é uma das formas de medida por teoria, na qual se situam igualmente a teoria dos jogos e a da detecção do sinal. A teoria que fundamenta a psicometria neste sentido estrito, além de assumir os postulados da teoria da medida em geral, trabalha com o modelo de estrutura latente (traços psicológicos, latent modeling) (PASQUALI, 1997, p. 50).

Uma importante ferramenta utilizada por praticamente todas as organizações para mensurar fatores competitivos tais como qualidade, satisfação, desempenho, proficiência, conhecimento, habilidade, etc., é o instrumento de avaliação, geralmente constituído por um conjunto de questões ou itens. Esses fatores competitivos não podem ser mensurados diretamente, ou seja, não existe, por exemplo, uma régua que meça essas características, daí a necessidade da utilização de questionários. Características desse tipo são chamadas de traços latentes. Tradicionalmente, a avaliação de traços latentes está baseada na conhecida Teoria Clássica dos Testes – TCT (do inglês, Classical Test Theory – CTT), também chamada de Teoria Clássica da Medida (TCM), onde geralmente atribui-se uma nota ao traço latente avaliado caracterizada por uma pontuação bruta ou ponderada de acordo com as respostas aos itens.

A busca de medidas de questões de caráter psicológico com relação a características individuais que não podem ser observadas diretamente (traço latente ou construto) impulsionou muitos estudiosos na elaboração de modelos a fim de mensurar esta propriedade.

Entende-se por traço latente um processo cognitivo, um fator, aptidão, habilidade e competência. Essas são características difíceis de observar diretamente (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000; PASQUALI, 1997).

Para Andrade, Tavares e Valle (2000), a principal diferença entre a TCT e a TRI é que para se fazer inferências a TCT considera o questionário de maneira geral enquanto que, por meio da TRI, as conclusões não dependem exclusivamente do questionário como um todo, mas sim uma análise individual por item. Embora o contexto psicométrico em que estão inseridos a TCT e a TRI é o mesmo, a TRI vai além; isto é, a contribuição da TRI na análise dos testes é mais significativa do que a TCT (PASQUALI, 2010).

Com finalidade de melhorar o entendimento da diferença entre esses dois testes pode-se exemplificar considerando que a TCT tenta explicar o significado do traço latente em analisar o instrumento através do total do escore (pontuação) do questionário, o que interessaria no final, seria a soma das respostas dadas aos itens. Por outro lado, a TRI consegue analisar cada um dos itens, sendo que para isso, é levado em consideração um modelo, o qual estima a probabilidade de responder a cada um item. Dessa forma, a TRI analisa o item de forma isolada, ou seja, explorando os parâmetros do item, que seria feito por meio da verificação do poder de discriminação (parâmetro “a”) e do nível de dificuldade do item (parâmetro “b”) (PASQUALI, 2010).

A TRI surgiu como uma forma de considerar cada item particularmente, sem relevar os escores totais. Ou seja, as conclusões não dependem do teste ou questionário como um todo, como é feito na TCT, e sim de cada item que o compõe (ARAUJO; ANDRADE; BORTOLOTTI, 2009).

A TRI é um conjunto de modelos matemáticos que mostram a probabilidade do respondente dar certa resposta a um item, expressa de tal forma que, quanto maior a habilidade, maior a probabilidade de acerto no item (ANDRADE et al., 2000).

De acordo com Hambleton (2000), a TRI apresenta um conjunto de modelos estatísticos para tentar medir habilidades, através de questionários e da construção de uma escala onde seja possível comparar o traço latente do respondente e a dificuldade de um item. O traço latente é representado pela letra grega *theta* (θ), e as características do item são representadas pelos parâmetros *b*, *a*, *c* que representam, respectivamente, a dificuldade do item, a discriminação do item e a probabilidade de acerto ao acaso.

Para Pasquali (2004), a metodologia da TRI adota duas questões fundamentais: o desempenho de uma pessoa num item se explica em função de um conjunto de traços latentes, sendo a causa, os traços latentes e o efeito, o desempenho. Essa relação pode ser descrita por uma equação monotônica crescente, chamada de Curva Característica do Item (CCI), através da qual as pessoas com maior aptidão terão maior probabilidade de responder corretamente ao item, assim como, quanto menor a aptidão, menor a probabilidade. Conforme Andrade et al.

(2000), os modelos que medem somente um traço latente são denominados de unidimensionais, podendo ser dicotômicos ou não dicotômicos (politômicos).

Além de aplicações na área educacional e psicológica, a TRI tem sido estudada e aplicada nas áreas médica (DeROOS e MEARES, 1998; VIDOTTO et al., 2006; LAI et al., 2005; DAS e HAMMER, 2005), em qualidade (ALEXANDRE et al., 2001), em marketing (BAYLEY, 2001; SINGH, 2004), em serviços (COSTA, 2001), em sistemas de informação (WU, 1999), em genética (TAVARES et al., 2004), em psiquiatria (CURI, 2006), em capital intelectual (VARGAS, 2007), em usabilidade de sites de *e-commerce* (TEZZA, 2009), na resistência à mudança organizacional (BORTOLOTTI, 2010) e na avaliação de desempenho logístico (VEY, 2011).

No Brasil, a TRI vem se tornando uma técnica muito utilizada no campo dos testes e foi aplicada pela primeira vez em 1995 na análise dos dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) permitindo que alunos de diferentes séries pudessem ser comparados e colocados na mesma escala, que não era possível através da TCT. Vem sendo aplicada no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) o qual tem sido o melhor exemplo que mostra os benefícios da TRI (MOREIRA JUNIOR, 2013).

A seguir o Quadro 9 apresenta uma síntese das maiores contribuições de autores em suas respectivas épocas no que se trata da evolução da TRI.

Quadro 9 – Contexto histórico da TRI

Ano	Autor	Contribuição
1925	Thurstone	Construção de medidas estatísticas de traço latente denominado "Lei dos julgamentos comparativos" considerado o precursor da TRI.
1936	Richardson	Comparou os parâmetros dos itens obtidos pela teoria clássica da psicometria com os moldes que hoje usa a TRI.
1943	Lawley	Indicou alguns métodos para estimar os parâmetros dos itens, os quais se afastavam da teoria clássica.
1946	Tucker	Primeiro a utilizar a expressão curva característica do item, que constitui um conceito chave na TRI.
1950	Lazersfeld	Introduziu o conceito de traço latente.
1952	Lord	O responsável mais direto que deu origem à TRI, desenvolveu os modelos unidimensionais de 2 e 3 Parâmetros para respostas dicotômicas (certo ou errado), baseado na distribuição normal (ogiva).
1960	Rasch	Propôs o modelo unidimensional de um parâmetro (dificuldade) usando a função ogiva normal.
1968	Birnbaum	Substituição da função ogiva normal pela função logística nos modelos ML2 e ML3 (tornando o tratamento matemático mais fácil).
1972	Samejima	Propôs o modelo de resposta gradual ou politômica (até então os modelos propostos eram apenas de respostas dicotômicas).
1995		Aplicada pela primeira vez no Brasil na análise de dados do Sistema Nacional de Ensino Básico (SEAB) e no ENEM.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Quadro 9 observa-se que vários foram os autores que contribuíram para a evolução da Teoria da Resposta ao Item, embora se permita dizer que um dos fatores que também tiveram grande participação para a utilização da TRI foi o avanço da informática, a qual possibilitou a realização dos cálculos complexos conforme exigências desse modelo.

3.6.1.1 Vantagens da Teoria da Resposta ao Item sobre a Teoria Clássica dos Testes

A utilização da TRI no exame de propriedades psicométrica de medidas é considerada mais complexa do que a abordagem através da teoria clássica. Tal complexidade oferece vantagens uma vez que reflete num aumento de informações (BORTOLOTTI, 2010).

Embretson e Reise (2000) apresentam um comparativo minucioso das vantagens da TRI em relação a TCT relacionado no Quadro 10.

Quadro 10 – Comparativo entre TRI e TCT

	TCT	TRI
Erro Padrão de medida	Refere-se a todos os escores em uma população particular.	Difere através dos escores (ou padrões de respostas, mas generaliza-se através da população).
Testes	Os mais longos são mais confiáveis que os mais curtos.	Os mais curtos podem ser mais confiáveis que os mais longos.
Comparação através de múltiplas formas	É ótimo quando as formas são paralelas.	É ótimo quando os níveis de dificuldade do teste variam entre os respondentes.
Estimativas não tendenciosas	Das propriedades dos itens dependem de se ter amostras representativas.	Podem ser obtidas de amostras não representativas.
Escore dos testes	Têm significados por comparar sua posição em um grupo normal.	Têm significados quando são comparados de distâncias a partir de itens.
Propriedades de escala intervalar	São alcançadas por obter distribuições de escores normais.	São alcançadas por ajustar modelos de medidas justificáveis.
Formatos mesclados de itens	Conduzem a impacto desequilibrado nos escores totais do teste.	Podem resultar ótimos escores de testes.
Mudanças nos escores	Não podem ser comparadas significativamente quando diferem os níveis de escores iniciais.	Podem ser comparadas significativamente quando diferem os níveis de escores iniciais.
Análise Fatorial	Em itens dicotômicos produz antes artifícios que fatores.	Em dados de itens brutos produz análise fatorial de informação plena.
Itens característicos de estímulos	São sem importância se comparados às propriedades psicométricas.	Podem ser diretamente relacionados às propriedades psicométricas.

Fonte: Adaptado de Embretson e Reise (2000).

Na TCT a ideia é explicar o resultado total, isto é, a soma das respostas dadas a uma série de itens, expressa em um totalizador. Por exemplo, em um questionário com 20 questões, o resultado seria a soma dos itens devidamente corretos, ao considerar 1 para resposta correta e 0 para errada, se um indivíduo acertasse 18 e errasse 2, seu escore seria 18. Nesse caso a TCT utiliza, 18 para medir um traço latente, ou seja, o escore total. Por outro lado, a TRI utiliza o *theta* (habilidade), construída item a item.

Um bom exemplo de aplicação da TRI é o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) onde o candidato que acertou maior número de questões não necessariamente fica melhor classificado do que o outro que acertou menor número. Esse modelo atribui diferentes pontuações para uma mesma questão respondida corretamente pelo candidato. Tudo está relacionado ao conhecimento e do padrão de suas respostas para cada questão, chamada de “item”.

No Enem as questões geralmente são segregadas em níveis: fácil, médio e difícil. A partir de cálculos estatísticos, o sistema mensura o nível de proficiência do candidato e seu padrão de respostas. Ou seja, se um indivíduo acerta 18 questões fáceis e 2 médias, e outro candidato responde corretamente as mesmas 18 fáceis e mais 2 difíceis, os dois terão acertado 20 itens, mas a nota do primeiro será maior, já que é mais provável ele ter acertado as médias por conhecimento, sem acertar as difíceis aleatoriamente, como fez o segundo.

As medidas pela TRI são mais precisas do que as medidas tradicionais, diferenciando melhor os alunos segundo suas habilidades cognitivas. Dessa forma ela produz uma ordenação mais fidedigna da realidade. Outra vantagem da TRI no Enem é que o método avalia melhor a pontuação de acertos aleatórios, os conhecidos “chutes”. Isso acontece porque o cálculo é cumulativo: se uma pessoa acerta mais questões médias, pressupõe-se que ele também responda corretamente perguntas fáceis. Desse modo, um item difícil acertado acrescentará na nota final, mas não receberá o mesmo peso que receberia quem tivesse uma proficiência capaz de responder a questões desse nível. Todo item acertado induz um aumento na nota do candidato. Nenhum acerto diminui a nota, seja por chute ou por conhecimento, na TRI, a contribuição na nota final de um item acertado está relacionada a outros itens que o candidato acertou e errou.

Embora as duas teorias (TCT e TRI) servem para mensurar traços latentes, o objetivo da TRI não está focado no escore total de um instrumento, ela se preocupa com cada um dos itens de um construto, procurando saber qual a probabilidade de cada item ser acertado individualmente e quais os fatores que influenciam esta probabilidade. Para Baker (2001), o interesse principal da TRI está na resposta, certa ou errada, que um respondente fornece para cada item individual, ao contrário da TCT, cujo interesse principal está na soma dos escores

recebidos. Pasquali (2004) ressalta que a TRI não substitui a TCT, mas sim veio para complementar parte dela, especialmente na análise dos itens e na fidedignidade da medida.

Bortolotti et. al. (2012) destacam em seus estudos as principais vantagens da TRI:

a) É possível fazer comparativos entre traço latente de respondentes de populações diferentes quando são submetidos a testes ou questionário que tenham alguns itens comuns e, ainda, permite a comparação de indivíduos de mesma população submetidos a testes totalmente diferentes (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000);

b) Permite uma melhor análise de cada item que forma o instrumento de medida, pois considera suas características específicas;

c) Os itens e os indivíduos estão na mesma escala. Assim, o nível de uma característica que um indivíduo possui pode ser comparado ao nível da característica exigida pelo item, facilitando a interpretação da escala gerada e permitindo conhecer quais itens estão produzindo informação ao longo da escala (EMBRETSON; REISE, 2000);

d) Apresenta o princípio da invariância, isto é, os parâmetros dos itens não dependem do traço latente do respondente e os parâmetros dos indivíduos não dependem dos itens apresentados. Este princípio é um dos grandes benefícios da TRI (HAMBLETON; SWAMINATAN; ROGERS, 1991).

Assim, a TRI supera algumas das limitações da teoria clássica tais como na questão da comparabilidade dos resultados usando diferentes instrumentos, bem como na elaboração de uma escala em que ocorre a interpretação em conjunto dos itens.

3.6.1.2 Limitações da Teoria da Resposta ao Item

Embora a TRI possua muitas vantagens e uma grande evolução em relação à TCT (EMBRETSON; REISE, 2000), ela apresenta também algumas limitações. Uma delas está relacionada quanto ao tamanho da amostra. Para se obter estimativas dos parâmetros dos itens com baixos erros padrões, deve-se ter uma amostra significativa de respondentes. O número de respondentes depende do número de parâmetros a serem estimados e do número de categorias de respostas no item (BORTOLOTTI et. al., 2012).

Os modelos mais simples podem exigir valores superiores a 150 respondentes, e modelos mais complexos um número maior ainda de respondentes para que seja possível obter as estimativas dos parâmetros do indivíduo e do item (ZICKAR, 2001). Segundo Bortolotti et. al. (2012) para se obter estimativas dos parâmetros dos itens com baixos erros padrões, deve-se ter uma amostra significativa de respondentes.

Com relação à amostra ressalta-se que, na TRI, o ideal é encontrar respondentes nos diversos níveis da escala. O pesquisador deve preocupar-se não somente com a quantidade, mas também com a qualidade dos respondentes em relação à medida.

Scherbaum et. al. (2006) menciona como outro obstáculo a necessidade de um *software* específico para executar os testes das suposições e estimação dos parâmetros, assim como os testes para ajuste do modelo, o que pode levar um tempo substancial.

3.6.1.3 Unidimensionalidade e Independência local

A unidimensionalidade pressupõe que somente uma habilidade está sendo medida, ou seja, o conjunto de itens deve estar medindo um único traço latente.

Modelos unidimensionais da Teoria da Resposta ao Item vêm sendo aplicados nos últimos anos em importantes avaliações educacionais. Esses modelos têm como suposição fundamental a unidimensionalidade do teste, ou seja, assumem que somente um traço latente (habilidade) é necessário para explicar a performance de um indivíduo em teste, ou, em outras palavras, o teste exige de forma preponderante apenas uma habilidade. Nessa medida, habilidade, incorpora-se a personalidade, o nível de motivação, o tipo de educação, a ansiedade, a facilidade de “trabalhar sob pressão”, os conhecimentos específicos e adjacentes relacionados ao teste e todos os outros fatores que possam vir a influenciar a performance do indivíduo no teste. Entre tantos fatores a existência de um dominante, referido como habilidade medida pelo teste, sustenta a suposição de unidimensionalidade (NOJOSA, 2002, p. 138-139).

A unidimensionalidade do teste diz respeito a homogeneidade do conjunto de itens que supostamente devem estar medindo um único traço latente. Em outras palavras, deve haver apenas uma habilidade responsável pela realização de todos os itens da prova (BATEMBURG, 2006).

Parece claro que qualquer desempenho humano é sempre multideterminado ou multimotivado, dado que mais de um traço latente entra na execução de qualquer tarefa. Contudo, para satisfazer o postulado da unidimensionalidade, é suficiente admitir que haja uma habilidade *dominante* (um fator dominante) responsável pelo conjunto de itens (Hambleton, 1991). Este fator é o que se supõe estar sendo medido pelo teste (ANDRADE, TAVARES E VALLE, 2000). Tipicamente a análise de unidimensionalidade é obtida através de métodos de análise fatorial.

Fatores como motivação, ansiedade, habilidades cognitivas, dentre outros, compõem o processo de execução de um teste. Como foi dito antes, basta aceitar a presença de um fator dominante, isto é, aquele que influencia a performance do teste. Modelos que incorporam mais

de uma habilidade para performance de um teste são chamados de multidimensionais (LINDEN; HAMBLETON, 1997).

Andrade, Tavares e Valle (2000) tratam em sua obra especialmente de modelos unidimensionais da Teoria da Resposta ao Item. Modelos multidimensionais, que consideram que mais de uma habilidade está sendo medida, são encontrados na literatura de Reckase (2009) e Linden & Hambleton (1997). Esses últimos autores definem que, historicamente, a multidimensionalidade nos dados de teste pode ser tratada de três formas:

1) As técnicas de agrupamento, como a análise fatorial, são usadas para identificar grupos de itens do maior conjunto de itens de interesse que são relativamente homogêneos entre si e bastante diferentes de outros agrupamentos no conjunto. Em seguida, cada grupo de itens é tratado como um teste ou subteste unidimensional separado. Qualquer informação útil sobre intercorrelações entre os grupos de itens é sacrificada com esta abordagem;

2) Uma segunda solução é ajustar um modelo de análise multifatorial para obter vetores de escores de fatores para examinandos e uma representação multidimensional de itens no espaço de fatores adotados para ajustar os dados. Essa solução preserva informações sobre a inter-relação de fatores ou clusters, mas, como na primeira abordagem, não fornece descritores de, por exemplo, dificuldade de itens que são necessários na prática do teste.

3) A outra possibilidade, que só tem mérito quando a suposição é adequadamente satisfeita pelos dados, é assumir a unidimensionalidade e prosseguir com uma abordagem de TRI. A consequência ao extremo é uma representação totalmente inaceitável de examinados e itens. No entanto, pode ser uma solução tolerável em alguns casos.

O postulado da unidimensionalidade é importante dado que a TRI ainda não possui soluções adequadas para modelos multidimensionais, embora estes estejam sendo pesquisados já de longa data (MULAIK, 1972; SAMEJIMA, 1972; BOCK; AITKIN, 1981; RECKASE, 1985). Isso também não quer dizer que os autores se entendem completamente sobre o que seja unidimensionalidade e como ela deve ser estimada (PASQUALI; PRIMI, 2003).

A segunda suposição é a da independência local, em que se admite que para uma dada habilidade a resposta dada a um item não influencia a resposta dada a outro item (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000), ou seja, para Pasquali (2004), as respostas aos diferentes itens são independentes. Dessa forma, considerando que a unidimensionalidade implica independência local, pode-se concluir que se tem apenas uma e não duas suposições a serem verificadas.

3.6.1.4 Curva Característica do Item

Segundo estudo realizado por Pedroza (2013), a Curva Característica do Item (CCI) é bastante utilizada no tocante a mensuração dos itens uma vez que informa através do parâmetro, a discriminação do item, isto é, o quanto o item conseguiu discriminar (ou distinguir) entre indivíduos habilitados e não habilitados, de maneira que indivíduos com baixa habilidade têm probabilidade diferente de acertar um item em relação a um indivíduo com alta habilidade.

Para Testa (2014), os parâmetros dos itens e o traço latente da pessoa é que determinarão a probabilidade de ele responder a uma determinada categoria para cada item. Estas probabilidades poderão ser melhor analisadas através da Curva Característica do Item (CCI) ou Curva de Resposta a Categoria (CRC).

3.6.1.5 Modelos

Andrade, Tavares e Valle (2000) consideram que a opção pelo modelo a ser aplicado depende essencialmente de três fatores: natureza do item (dicotômicos ou não dicotômicos), do número de populações envolvidas (apenas uma ou mais de uma) e da quantidade de traços latentes que está sendo medida (apenas um ou mais de um).

A principal distinção entre modelos da TRI refere-se à suposição sobre o relacionamento entre as opções de uma resposta e a quantidade de traços latentes que se pretende medir (ARAUJO; ANDRADE; BORTOLOTTI, 2009). A seguir é apresentado no Quadro 11 uma síntese dos modelos mais utilizados na TRI:

Quadro 11 – Modelos Unidimensionais da TRI

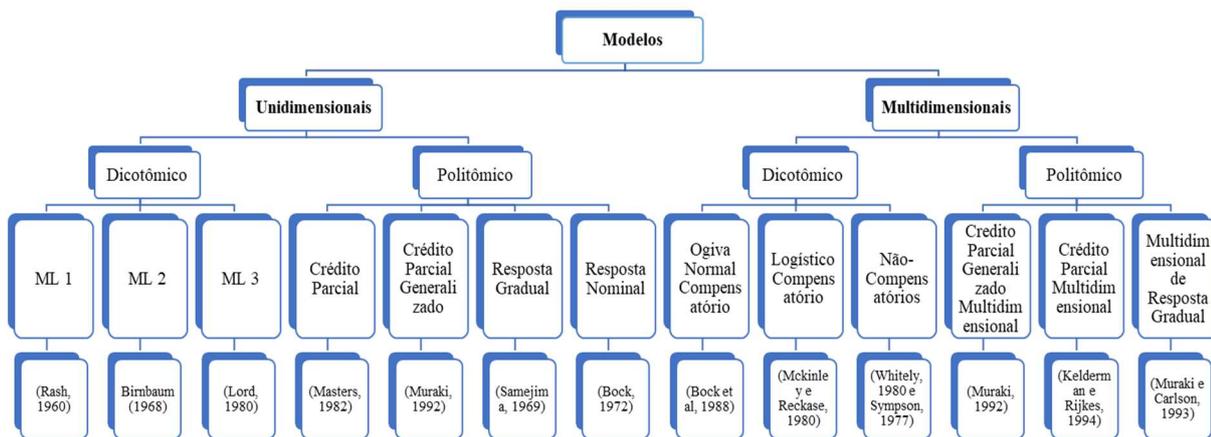
Natureza do Item	Dicotômicos	Não dicotômicos (Politômicos)
Dificuldade	Modelo Logístico de 1 Parâmetro (Modelo de Rasch)	Modelo de Resposta Gradual
Dificuldade e Discriminação	Modelo Logístico de 2 Parâmetros	Modelo de Resposta Gradual e Modelo de Resposta Nominal
Dificuldade, Discriminação e acerto casual	Modelo Logístico de 3 Parâmetros	

Fonte: adaptado de (GUEWEHR, 2007).

No Quadro 11 estão demonstrados os modelos unidimensionais mais comumente utilizados da Teoria da Resposta ao Item, embora existam outros. No intuito de contemplar não apenas os modelos unidimensionais, mas também os multidimensionais mais conhecidos, o presente estudo pretende desenvolver uma proposta de *framework* que é o resultado de uma construção teórica, valendo-se dos conceitos, teorias, modelos, variáveis e autores utilizadas como referência nesta pesquisa. Assim, o *framework* de análise tem como propósito auxiliar e proporcionar uma melhor compreensão da realidade em estudo, na medida em que procura estabelecer interações entre os construtos teóricos envolvidos na temática estudada.

A partir destas colocações apresenta-se a seguir a proposição de um *framework* dos modelos mais conhecidos da Teoria da Resposta ao Item conforme Figura 13.

Figura 13 – Proposição de um *Framework* dos Modelos da TRI



Fonte: Elaborado pela autora, 2018 com base em Linden & Hambleton (1997); Andrade, Tavares e Valle (2000) e Reckase (2009).

Através da análise da Figura 13 percebe-se que o modelo pode ser UIRT (*Unidimensional Item Response Theory*) ou MIRT (*Multidimensional Item Response Theory*), o que irá diferenciar a escolha entre um ou o outro é a quantidade de traços latentes que o estudo pretende analisar.

O processo de transformação de determinada escala tipo Likert para duas alternativas chama-se dicotomização. Os itens são considerados dicotômicos sempre que houver apenas duas respostas possíveis, ou seja, certo ou errado. Para itens com resposta dicotômica, o modelo unidimensional da TRI pode ser representado pelo modelo logístico de um, dois e três parâmetros. O modelo de um parâmetro (ML1) inclui na função somente a dificuldade do item, o modelo de dois parâmetros (ML2) inclui, a dificuldade do item e o poder discriminativo, e o

modelo de três parâmetros (ML3) contempla além dos dois citados anteriormente, a probabilidade de acerto ao acaso (NUNES; PRIMI, 2005).

Os modelos dicotômicos podem ser explicados a partir do modelo de três parâmetros defendido por Lord (1980), através do qual, após decomposição da fórmula pode-se chegar também ao modelo de um e dois parâmetros, conforme fórmula do modelo logístico de 3 parâmetros:

$$P(U_{ij} = 1 | \theta_j) = c_i + (1 - c_i) \frac{1}{1 + e^{-Da_i(\theta_j - b_i)}}$$

Com $i = 1, 2, \dots, I$, e $j = 1, 2, \dots, n$,

Onde:

- U_{ij} = é uma variável dicotômica (tipo sim ou não) que assume os valores 1, quando o indivíduo j responde corretamente ao item i , ou 0 quando o indivíduo j não responde corretamente ao item i ;
- θ_j = representa a habilidade (traço latente) do j -ésimo indivíduo;
- $P(U_{ij} = 1 | \theta_j)$ = a probabilidade de um indivíduo j com habilidade θ_j responder corretamente ao item i e é chamada de Função de Resposta do Item (FRI);
- b_i = o parâmetro de dificuldade (ou de posição) do item i , medido na mesma escala da habilidade;
- a_i = o parâmetro de discriminação (ou de inclinação) do item i , com valor proporcional à inclinação da Curva Característica do Item (CCI) no ponto b_i ;
- c_i = parâmetro do item que representa a probabilidade de indivíduos com baixa habilidade responderem corretamente ao item i (muitas vezes referido como a probabilidade de acerto casual); e
- D = um fator de escala, constante e igual a 1. Utiliza-se o valor 1,7 quando se deseja que a função logística forneça resultados semelhantes ao da função ogiva normal.

A relação existente entre $P(U_{ij} = 1 | \theta_j)$ e os parâmetros do modelo é demonstrada na Figura 14, que é chamada de curva característica do item (CCI).

Birnbaum (1968) também desenvolveu a equação que serve para avaliar dois parâmetros do item: dificuldade e discriminação. Assim, o modelo logístico de 2 parâmetros utiliza, além do parâmetro de dificuldade do item, o parâmetro de discriminação do item. Desta forma,

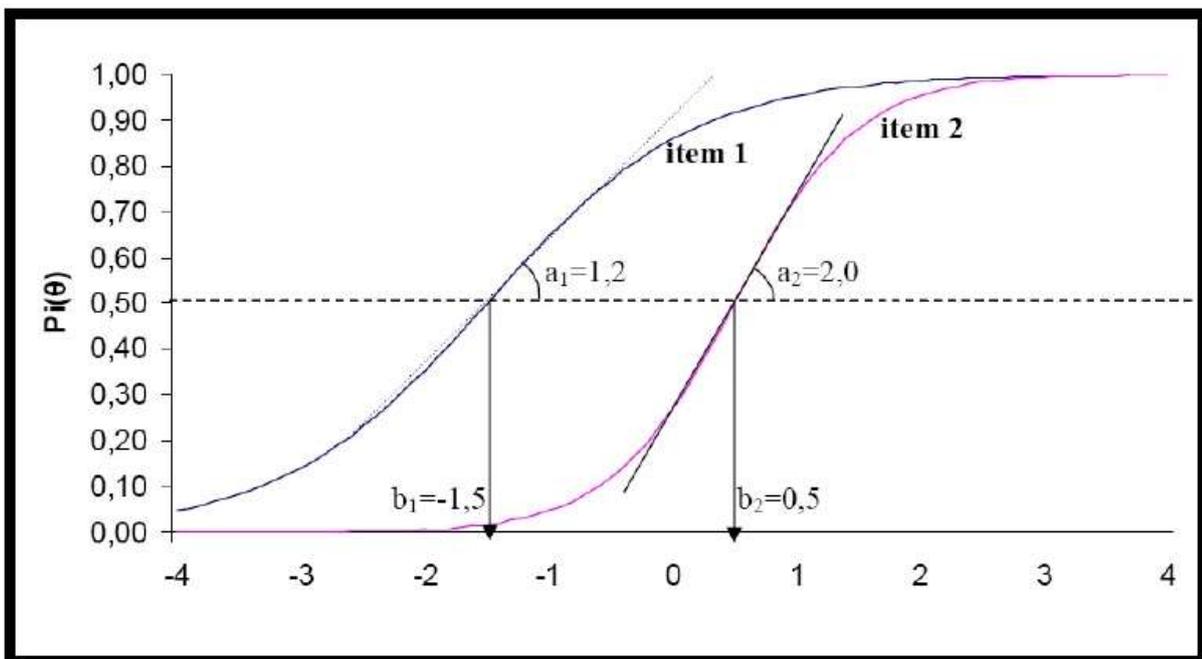
considera-se que U_{ij} seja uma variável aleatória assumindo valores 0 ou 1, o valor de 0 está associado a uma resposta errada, e o valor de 1, a uma resposta correta por parte do indivíduo. O modelo de 2 parâmetros expressa a relação entre a variável latente θ e a resposta ao item como pode ser verificado na equação a seguir.

$$P(U_{ij} = 1|\theta_j) = \frac{1}{1 + e^{-Da_i(\theta_j - b_i)}}$$

Nesse contexto, a_i é o parâmetro de discriminação (ou de inclinação) do item i , com valor proporcional à inclinação da curva característica do item (CCI) no ponto b_i e D é um fator de escala constante e igual a 1 (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000).

Utiliza-se o valor 1,7 quando se deseja que a função logística forneça resultados semelhantes ao da função ogiva normal, conclui-se, com isso, que o modelo está na métrica normal. O índice i representa o número do item e j o respondente. Na sequência um exemplo da representação gráfica da curva característica do item (CCI) em um modelo logístico de dois parâmetros com dois itens hipotéticos e a interpretação do gráfico conforme Figura 14.

Figura 14 – Modelo de Curva Característica do Item de dois itens no ML2



Fonte: Adaptado de Pasquali e Primi (2003).

Para um melhor entendimento a Figura 14 demonstra um caso exemplificativo de uma CCI de dois itens (item 1 e 2) através da qual é possível analisar duas informações as quais são utilizadas na mensuração de cada questão do questionário: parâmetro “a” (discriminação do item) e parâmetro “b” (dificuldade do item).

O eixo x representa a dificuldade dos itens e está na mesma escala de mensuração da motivação dos servidores, ou seja, quanto maior a dificuldade, maior o grau de avaliação positiva da motivação (θ) requerido para aquele item.

Sendo assim, o parâmetro b_i , que representa matematicamente a dificuldade do item i , é definido como o valor onde a probabilidade de resposta ao item é de 0,5. Ou seja, percebe-se que itens posicionados na escala (eixo x) mais à direita (1, 2, 3...) serão os que apresentam maior relação com a motivação, ou seja, possuem um traço latente maior que os outros que se situam mais à esquerda. Quanto mais elevado esse valor, mais difícil é o item (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000). Nesse caso o item b_2 (0,5) é um item mais difícil do que o item b_1 (-1,5), isto é, necessita de um *teta* mais elevado para que o respondente aprove este item, ou ainda em outras palavras, um indivíduo com alta proficiência (motivação).

Existe, também, outra forma de análise: itens que possuem um b_i maior serão itens mais difíceis, ou seja, itens da mensuração da motivação os quais necessitam de uma presença de alta motivação (θ), por parte do respondente (servidor), para que avaliem positivamente a motivação. Itens que possuem um b_i menor serão itens de fácil aprovação, ou seja, itens que o respondente não necessita de uma elevada motivação (θ) para que avalie positivamente o traço latente (motivação). Desta forma, no exemplo anterior, o item 2 é mais difícil que o item 1, ou seja, apenas servidores com alta motivação (θ) irão avaliar o item positivamente.

O parâmetro “a” (discriminação do item) representa o quanto o item conseguiu discriminar (ou distinguir) entre indivíduos habilidosos e não habilidosos, de forma que indivíduos com baixa habilidade têm probabilidade diferente de acertar um item em relação a um indivíduo com alta habilidade (PEDROZA, 2013). Para Silveira (2015) esse parâmetro está relacionado às inclinações das curvas, ou seja, quanto mais elevado o valor do parâmetro “a”, maior a relação do item com o traço latente. Alguns estudos indicam que um item com valor do parâmetro “a>0,7” apresenta boa discriminação (TEZZA, 2009). Dessa forma, quanto mais alto o valor desse parâmetro (mais íngreme a inclinação), maior é a capacidade do item de medir o traço latente de maneira correta. Nesse exemplo pode-se afirmar que o item a_2 (2,0) é um item que discrimina mais o nível de motivação do que o item a_1 (1,2), o que significa que dentro de um instrumento de medida o item a_2 conseguirá medir melhor o traço latente do que o item a_1 .

Para itens politômicos, os modelos mais comuns são o Modelo de Resposta Nominal, proposto por Bock (1972), no qual as categorias dos itens não têm ordenação e o Modelo de Resposta Gradual (MRG) proposto por Samejima (1972), que analisam itens politômicos ordinais (ANDRIOLA, 2009). Há, também, outros modelos utilizados para análise de itens politômicos: Modelo de Escala Gradual (SIMEGIMA, 1969), Modelo de crédito parcial (MASTERS, 1982) e Modelo de crédito parcial generalizado (MURAKI, 1992).

Com isso, percebe-se que a Teoria da Resposta ao Item é uma ferramenta estatística que pode embasar estudos relacionados à mensuração da motivação dos técnicos administrativos de nível superior.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos teve como delineamento principal os objetivos específicos do trabalho, visando alcançar o objetivo geral e responder a problemática da pesquisa. Dessa forma, após o tratamento dos dados, foram realizados os seguintes procedimentos: teste de *Alfa de Cronbach*; análise fatorial; correlação bisserial; análise dos parâmetros de discriminação e dificuldade dos itens (respectivamente, parâmetros *a* e *b*) e das curvas características dos itens.

4.1 ANÁLISE BASEADA NA TEORIA CLÁSSICA DOS TESTES (TCT)

Na análise clássica foi utilizado o *software Statistical Package of Social Sciences* (SPSS), versão 23 para analisar o instrumento de medida através do *Alfa de Cronbach* e o *software* TESTFACT para a Análise Fatorial.

4.1.1 *Alfa de Cronbach*

A análise da fidedignidade do teste foi feita através da determinação do *Alfa de Cronbach* (α) com o intuito de avaliar a qualidade do instrumento de medida. O coeficiente alfa é um índice utilizado para medir a confiabilidade dos construtos, em outras palavras, o *Alfa de Cronbach* é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (STREINER, 2003). O *Alfa de Cronbach* é uma opção estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário. Para Nunnally (1978), um valor superior a 0,75 é considerado satisfatório. Nesse sentido, Pasquali (2004) coloca que quando o resultado do coeficiente se aproxima de 1 (um), pode-se afirmar que o teste possui um coeficiente de precisão. A seguir apresenta-se o *Alfa de Cronbach* por itens e final na Tabela 1.

Tabela 1 – *Alfa de Cronbach*

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Item 01	0,895	Item 22	0,891
Item 02	0,893	Item 23	0,890
Item 03	0,892	Item 24	0,890
Item 04	0,893	Item 25	0,892
Item 05	0,893	Item 26	0,893
Item 06	0,893	Item 27	0,891
Item 07	0,896	Item 28	0,892
Item 08	0,894	Item 29	0,896
Item 09	0,892	Item 30	0,890
Item 10	0,893	Item 31	0,892
Item 11	0,892	Item 32	0,891
Item 12	0,891	Item 33	0,891
Item 13	0,892	Item 34	0,892
Item 14	0,892	Item 35	0,891
Item 15	0,891	Item 36	0,893
Item 16	0,892	Item 37	0,893
Item 17	0,893	Item 38	0,892
Item 18	0,891	Item 39	0,891
Item 19	0,892	Item 40	0,893
Item 20	0,892	Item 41	0,892
Item 21	0,892		

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,8946	41

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* SPSS (2019).

Através da análise do *Alfa de Cronbach* apresentado na Tabela 1 verificou-se que os itens ficaram acima dos patamares desejados, indicando elevada congruência entre os dados empíricos e os construtos desejados. Pode-se afirmar que os dados apresentaram confiabilidade aceitável, dentro dos parâmetros estabelecidos na literatura (HAIR JR. et al., 2010; MALHOTRA, 2011).

4.1.2 Análise Fatorial

Com relação à análise fatorial, autores como Embretson e Reise (2000) e Pasquali (2004) sugerem a análise fatorial de informação plena (*Full Information Factor Analysis – FIF*A) como um dos testes mais indicados para verificar a dimensionalidade de um construto. O modelo de análise fatorial de informação plena encontra-se disponível no *software* TESTFACT (WILSON et al., 1991).

A suposição da dimensionalidade foi verificada seguindo o critério de Reckase (1979). Conforme o autor os resultados podem indicar um fator dominante quando o primeiro fator corresponde pelo menos a 20% da variância total, permitindo, dessa forma concluir pela unidimensionalidade. Logo, o modelo da Teoria da Resposta ao Item que foi utilizado dependeu do resultado após a Análise Fatorial, demonstrando que o traço latente (motivação) é considerado como um traço unidimensional de acordo com o demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise Fatorial dos itens

Nº Itens	Itens	Comunalidades	Nº Itens	Itens	Comunalidades
1	Item 1	0.122	22	Item 22	0.262
2	Item 2	0.227	23	Item 23	0.665
3	Item 3	0.373	24	Item 24	0.646
4	Item 4	0.438	25	Item 25	0.588
5	Item 5	0.318	26	Item 26	0.919
6	Item 6	0.379	27	Item 27	0.598
7	Item 7	0.654	28	Item 28	0.548
8	Item 8	0.351	29	Item 29	0.581
9	Item 9	0.349	30	Item 30	0.694
10	Item 10	0.388	31	Item 31	0.406
11	Item 11	0.582	32	Item 32	0.544
12	Item 12	0.661	33	Item 33	0.788
13	Item 13	0.447	34	Item 34	0.400
14	Item 14	0.568	35	Item 35	0.534
15	Item 15	0.473	36	Item 36	0.225
16	Item 16	0.469	37	Item 37	0.227
17	Item 17	0.371	38	Item 38	0.581
18	Item 18	0.693	39	Item 39	0.534
19	Item 19	0.622	40	Item 40	0.551
20	Item 20	0.406	41	Item 41	0.655
21	Item 21	0.409			

Percentual de Variação		
Fator 1	Fator 2	Fator 3
40,37%	5,33%	3,69%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* TESTFACT (2019).

Com base nos resultados apresentados pode-se afirmar que existe um fator determinante responsável por 40,37% da variabilidade dos dados. O segundo fator de maior representatividade responde por 5,33% da variância total. Nesse sentido, estes valores atestam que o instrumento de medida é unidimensional, ou seja, está medindo um único traço latente, a motivação dos servidores.

Embora a análise tenha atingido a existência de um único fator predominante, após a verificação da adequação da análise fatorial ainda assim foram analisadas as comunalidades apresentadas para cada um dos itens dispostos. Conforme Hair et al. (2010) a comunalidade representa a proporção da variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis que estão incluídas na análise. Assim as variáveis mantidas na fatorial foram aquelas que apresentaram comunalidade igual ou superior a 0,3.

Na sequência retirou-se cinco itens que tinham comunalidade menor do que 0,3: item 1 (0,122), item 2 (0,227), item 22 (0,262), item 36 (0,225) e item 37 (0,227), e rodou-se novamente a análise fatorial conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise Fatorial após a exclusão de itens com baixa comunalidade

Nº Itens	Itens	Comunalidades	Nº Itens	Itens	Comunalidades
1	Item 3	0.370	22	Item 25	0.576
2	Item 4	0.434	23	Item 26	0.944
3	Item 5	0.316	24	Item 27	0.617
4	Item 6	0.371	25	Item 28	0.540
5	Item 7	0.715	26	Item 29	0.543
6	Item 8	0.339	27	Item 30	0.685
7	Item 9	0.329	28	Item 31	0.395
8	Item 10	0.411	29	Item 32	0.505
9	Item 11	0.585	30	Item 33	0.784
10	Item 12	0.650	31	Item 34	0.394
11	Item 13	0.442	32	Item 35	0.516
12	Item 14	0.542	33	Item 38	0.546
13	Item 15	0.496	34	Item 39	0.521
14	Item 16	0.467	35	Item 40	0.549
15	Item 17	0.354	36	Item 41	0.633
16	Item 18	0.691			
17	Item 19	0.605			
18	Item 20	0.426			
19	Item 21	0.395			
20	Item 23	0.635			
21	Item 24	0.633			

Percentual de Variação		
Fator 1	Fator 2	Fator 3
42,86%	5,93%	3,83%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* TESTFACT (2019).

O resultado obtido após a exclusão dos itens com baixa comunalidade teve uma melhora e apresentou o primeiro fator responsável por explicar 42,86% da variabilidade geral dos dados, isso quer dizer que através desse resultado justifica-se a utilização de um modelo unidimensional da TRI, no caso, o Modelo Logístico de 2 Parâmetros (VEY, 2011) e as análises foram realizadas através do *software* BILOG-MG.

4.2 ANÁLISE BASEADA NA TEORIA DA RESPOSTA AO ITEM (TRI)

Após analisar o instrumento de medida utilizando a TCT, o próximo passo foi analisar os itens com base na Teoria da Resposta ao Item utilizando o *software* BILOG-MG, de acordo com o modelo escolhido. Nessa pesquisa foram consideradas as duas primeiras fases das três existentes no programa BILOG-MG. Soares (2005) orienta que o primeiro passo para análise dos resultados da TRI é avaliar a correlação bisserial para verificar a consistência interna. Para Soares (2005) quando se apresenta valores superiores a 0,3 para a correlação bisserial diz-se que os itens têm consistência interna e se associam bem aos escores que serão produzidos.

Para um melhor entendimento, o Quadro 12 apresenta uma síntese das técnicas e métodos de análise dos dados que foram utilizadas nesse estudo, juntamente com a finalidade de aplicação de cada uma delas de acordo com os objetivos específicos.

Quadro 12 – Resumo das técnicas de análise dos fatores e finalidade de sua aplicação

Objetivo Geral: Propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores públicos baseado na Teoria da Resposta ao Item.					
Objetivos Específicos	Ordem	Coleta de Dados	Software	Técnicas Estatísticas	Finalidade
1º Elaborar um conjunto de itens com base nas variáveis motivacionais identificadas na literatura	1º	Revisão literatura	-	-	Levantamento das variáveis que interferem na motivação
2º Aplicar o instrumento de medida junto aos servidores da UFSM	2º	Questionário	-	-	A partir das respostas torna-se possível identificar quais itens mais se relacionam com o traço latente motivação
3º Avaliar as propriedades psicométricas do instrumento de medida motivacional em termos de validade e confiabilidade com base na Teoria da Resposta ao Item.	3º	-	SPSS	<i>Alfa de Cronbach</i>	Confiabilidade dos construtos
	4º		TESTFACT	Análise Fatorial	Unidimensionalidade
	5º	-	BILOG - MG	Correlação Bisserial	Consistência interna
	6º			Convergência dos dados Expectation – Maximization (EM)	Estimação dos parâmetros e análise dos parâmetros a e b
	7º			Calibração dos itens	Curvas Características dos Itens

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

De acordo com o exposto no Quadro 12 as análises estatísticas foram realizadas em três *softwares*, num primeiro momento no SPSS, na sequência no TESTFACT e posteriormente no BILOG-MG.

4.2.1 Dicotomização dos Itens

A primeira etapa metodológica para realizar a análise com base na TRI consiste na dicotomização das respostas atribuídas pelos técnicos administrativos para cada um dos itens do questionário. Essa etapa fez-se necessária em razão de o instrumento aplicado ter utilizado uma escala tipo Likert de 5 pontos, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4 – Escala de concordância

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Após análise da média e mediana dos itens, decidiu-se cortar todos os itens no 4, ou seja, ao servidor que respondeu 1, 2, 3 ou 4, considerou-se como “não aprova a motivação do servidor” ($x = 0$) naquele item. Já, aos servidores que responderam 5, considerou-se que estes “aprovam a motivação do servidor” ($x = 1$) naquele item.

4.2.2 Correlação Bisserial

Segundo Soares e Mendonça (2003), a correlação bisserial é uma medida estatística da capacidade de discriminação do item, na medida em que é verificado se um determinado item binário apresenta correlação significativa com o escore bruto resultado do conjunto de itens. Na Tabela 5 são apresentados os dados da correlação bisserial.

Tabela 5 – Correlação bisserial do conjunto de itens

Itens	Correlação Bisserial	Itens	Correlação Bisserial
Item 01	0.301	Item 22	0.423
Item 02	0.437	Item 23	0.712
Item 03	0.562	Item 24	0.702
Item 04	0.562	Item 25	0.700
Item 05	0.521	Item 26	0.600
Item 06	0.516	Item 27	0.656
Item 07	0.312	Item 28	0.682
Item 08	0.523	Item 29	0.675
Item 09	0.488	Item 30	0.743
Item 10	0.558	Item 31	0.579
Item 11	0.520	Item 32	0.677
Item 12	0.711	Item 33	0.657
Item 13	0.612	Item 34	0.557
Item 14	0.676	Item 35	0.681
Item 15	0.642	Item 36	0.417
Item 16	0.613	Item 37	0.385
Item 17	0.555	Item 38	0.650
Item 18	0.583	Item 39	0.633
Item 19	0.702	Item 40	0.604
Item 20	0.590	Item 41	0.772
Item 21	0.611		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

A partir da análise dos dados da correlação bisserial, pode-se afirmar que há forte correlação entre cada item e o conjunto como um todo, tendo em vista que é usual a aceitação de itens que apresentem valores superiores a 0,3 para este parâmetro (SOARES, 2005). Considerando que o item que apresentou menor correlação (item 01) atingiu 0,301, tem-se um primeiro indício de que o conjunto de itens do instrumento de coleta de dados foi bem construído, pois apresentam forte consistência interna e correlação com o escore bruto.

Posteriormente foi realizada a convergência dos dados pelo algoritmo *Expectation – Maximization* (EM) o que se torna necessário para garantir uma boa estimação dos parâmetros dos itens e por último a calibração dos itens com a demonstração das CCI.

4.2.3 Estimação dos Parâmetros dos Itens

A seguir apresenta-se os valores encontrados para os parâmetros a e b de acordo com o demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Parâmetros a (discriminação) e b (dificuldade) dos itens

(continua)

Itens		Parâmetro a	Parâmetro b
Item 01	Uma relação de confiança entre colegas de trabalho é muito importante para que se tenha um bom desempenho nas atividades desenvolvidas.	0.699	-2.386
Item 02	O fato de perceber que todos os servidores públicos se esforçam com a mesma intensidade contribui para a satisfação no trabalho.	0.865	-1.167
Item 03	A estabilidade é a garantia de que haverá segurança profissional, desde que ocorram dedicação e cumprimento das tarefas, e esse é um aspecto que estimula os servidores a apresentarem melhores níveis de desempenho.	1.232	0.814
Item 04	Considera-se interessante a prestação de um serviço público que seja significativo para a sociedade.	1.390	-2.399
Item 05	Haver justiça na divisão de tarefas é uma condição tão importante que, se isso não ocorrer, o trabalho perde muito do seu significado.	1.030	0.097
Item 06	Os servidores públicos se esforçam no trabalho quando há uma identificação com os valores praticados no setor.	1.014	-0.206
Item 07	Por mais gratificante que seja o trabalho do servidor público, não há satisfação completa se o valor do salário não corresponder às suas expectativas.	0.701	0.764
Item 08	Sempre que os chefes souberem se comunicar com as pessoas, será possível manter seus subordinados mais produtivos, pois estes saberão claramente como atingir os resultados desejáveis.	1.076	-0.176
Item 09	O fato de perceber que todos os colegas servidores possuem os mesmos direitos gera uma situação agradável e pode influenciar positivamente no desempenho das atividades.	1.022	-0.566
Item 10	É muito importante para os servidores públicos saber que o resultado dos seus trabalhos traz benefícios aos outros (alunos, docentes ou sociedade em geral).	1.267	-1.803
Item 11	Quanto mais desafiadoras forem as tarefas desenvolvidas, mais os servidores se sentem recompensados, pois isso faz com que sintam maior responsabilidade.	1.119	1.070
Item 12	É importante para o servidor público o fato de sentir-se produtivo, pois isto o motiva a contribuir com todo o seu potencial.	1.694	-0.906
Item 13	Ter possibilidade de desenvolver habilidades interpessoais, procurando relacionar-se da melhor forma possível com os colegas, reflete numa condição emocional ideal para que o trabalho seja executado de forma satisfatória.	1.346	-0.637
Item 14	O fato de os colegas saberem o quanto é importante o trabalho que é desenvolvido contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1.550	-0.551
Item 15	O envolvimento nos acontecimentos da sociedade faz com que os servidores públicos se sintam mais motivados no desempenho do trabalho.	1.500	0.673
Item 16	Desenvolver atividades que contribuem no atendimento das necessidades da sociedade é importante para que o trabalho seja desempenhado com maior dedicação e esmero.	1.353	-0.502
Item 17	Perceber que o crescimento profissional se dá de acordo com méritos e capacidades e não por favorecimentos políticos contribui para a dedicação dos servidores públicos.	1.210	-1.899
Item 18	Os servidores públicos se esforçam para atingir novas oportunidades e, conseqüentemente, ganhar maiores salários, pois o salário é uma condição indispensável para a satisfação.	1.293	0.892

Tabela 6 – Parâmetros a (discriminação) e b (dificuldade) dos itens

(continuação)

Itens		Parâmetro a	Parâmetro b
Item 19	Ter as atividades reconhecidas e valorizadas faz com que os servidores públicos desenvolvam as tarefas com cada vez mais empenho.	1.752	-1.180
Item 20	O trabalho desenvolvido se torna muito significativo quando contribui para a formação de opiniões e influencia nas decisões da instituição.	1.244	-0.366
Item 21	Um clima agradável no ambiente de trabalho propicia um relacionamento interpessoal favorável e reflete no aumento da produtividade.	1.379	-1.531
Item 22	A possibilidade de poder progredir profissionalmente, ascendendo a postos mais elevados, leva os servidores públicos a agir com maior dedicação e empenho.	0.911	0.444
Item 23	O fato de o servidor público perceber que seu volume de trabalho está ajustado à sua carga horária, causa uma satisfação e estimula o seu desempenho.	1.705	-0.149
Item 24	O fato de utilizar o pensamento para desenvolver as tarefas, visando melhores resultados para a organização, faz com que os servidores públicos se sintam mais responsáveis.	1.835	-0.093
Item 25	Perceber que as opiniões e sugestões sobre o trabalho são levadas em conta aumenta o desejo de contribuir e produzir.	1.905	-1.111
Item 26	Trabalhar com conforto, nas formas adequadas de higiene, contribui para a satisfação dos servidores públicos.	1.386	-2.105
Item 27	O fato de serem adotadas as medidas de segurança recomendáveis ao trabalho estimula o desenvolvimento das atividades.	1.565	-0.631
Item 28	Ter oportunidades de expressar criatividade no trabalho contribui para o desempenho dos servidores públicos.	1.717	-0.624
Item 29	O controle da frequência dos servidores públicos no trabalho, por meio do ponto eletrônico, gera um sentimento de satisfação entre os mesmos.	1.637	2.026
Item 30	O sentimento de orgulho e autoestima no trabalho estimula os servidores públicos a enfrentarem novos desafios.	2.030	-0.126
Item 31	É satisfatório para os servidores públicos saber que as atividades desenvolvidas são compatíveis com as estabelecidas para o cargo.	1.325	-0.485
Item 32	A oportunidade de utilizar e desenvolver novas habilidades no trabalho, sem que ocorram pressões exercidas sobre a pessoa, contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1.625	-0.380
Item 33	O fato de haver disponibilidade de materiais e equipamentos adequados ao trabalho contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1.579	-0.938
Item 34	Considerar o serviço público como dever civil faz com que haja maior dedicação no desempenho das atividades.	1.267	0.530
Item 35	O sentimento de prazer em realizar as tarefas no trabalho impulsiona os servidores públicos a melhorar os seus padrões de desempenho.	1.705	-0.750
Item 36	Perceber que o chefe imediato tem condições técnicas adequadas para o desempenho da função motiva os demais servidores na realização das atividades.	0.888	-1.210
Item 37	O fato de desenvolver as atividades com conveniência de horário torna o servidor mais produtivo.	0.764	-0.794

Tabela 6 – Parâmetros a (discriminação) e b (dificuldade) dos itens

		(conclusão)	
Itens		Parâmetro a	Parâmetro b
Item 38	Quando a eficiência e o desempenho são reconhecidos, há uma dedicação maior para apresentar um bom rendimento.	1.520	-1.005
Item 39	Executar tarefas que oportunizem aprendizados contínuos aumenta a satisfação dos servidores públicos.	1.593	-0.647
Item 40	Perceber que servidores públicos fazem o que é melhor para a sociedade, mesmo que isso afete seus interesses pessoais contribui para a satisfação no trabalho.	1.489	0.916
Item 41	Ser tratado no trabalho como pessoa respeitada, cercada de pessoas solidárias e de confiança, aumenta a satisfação dos servidores públicos.	2.060	-1.281

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

A estimação dos parâmetros a e b considera que os dados seguem uma distribuição normal, com média igual a zero e desvio padrão igual a um. Segundo menciona Vey (2011), esta etapa dos testes estatísticos é conhecida na TRI como calibração dos itens. Para tanto, utilizou-se o método de Máxima Verossimilhança Marginal (MVM) na estimação dos parâmetros. Além disso, a convergência dos dados também foi testada pelo algoritmo *Expectation-Maximization* (EM), com o fim de garantir a boa estimação dos parâmetros (MELLO, 2014). A convergência do conjunto de itens foi atingida em 05 (cinco) ciclos no algoritmo EM.

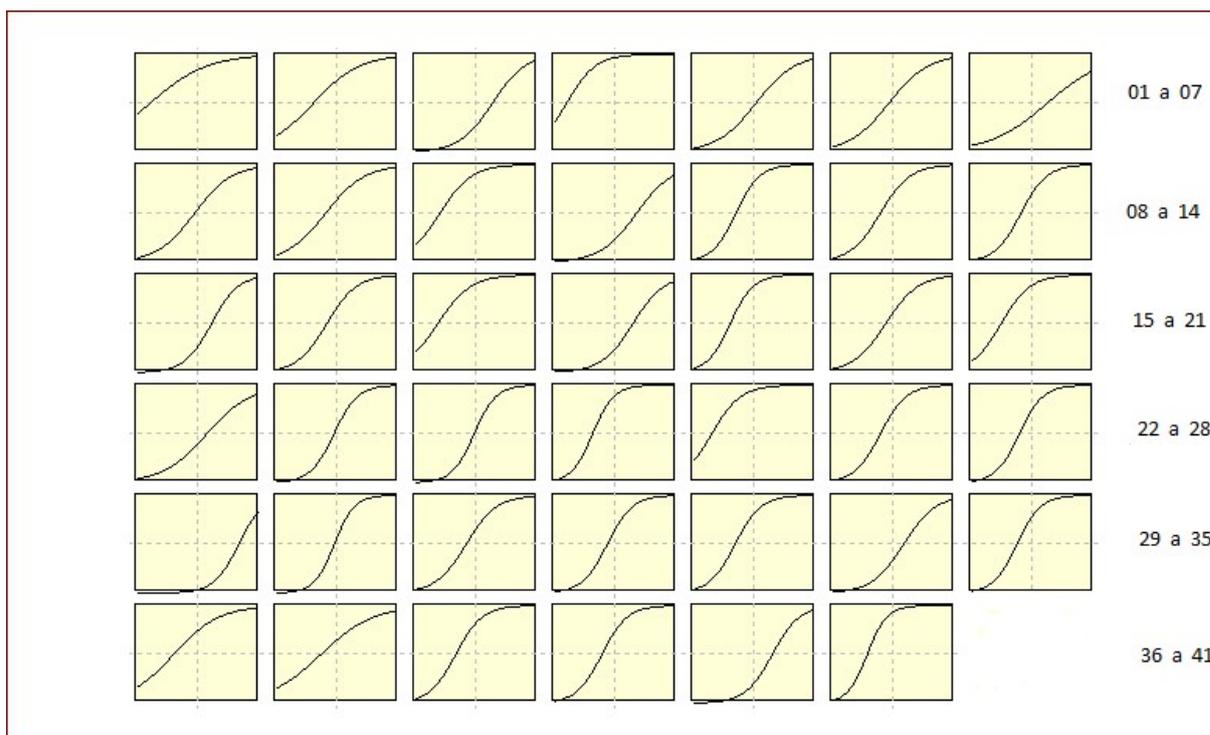
4.2.3.1 Análise do Parâmetro de Discriminação (a)

Para fins de interpretação do parâmetro a , considera-se que itens com valores de $a < 1$ indicam que o item apresenta pouco poder de discriminação (VEY, 2011). Nas CCI, isto pode ser verificado a partir da inclinação obtida no ponto médio da curva em relação ao eixo x , em que os itens com maior poder de discriminação apresentam curvas mais íngremes, enquanto os demais apresentam curvas com ângulo de inclinação menor. Para o estudo em questão, os itens que resultaram em melhor poder de discriminação, em ordem decrescente foi o item 41 (ser tratado no trabalho como pessoa respeitada, cercada de pessoas solidárias e de confiança, aumenta a satisfação dos servidores públicos) que resultou em melhor poder de discriminação ($a = 2,060$), seguido do item 30 (o sentimento de orgulho e autoestima no trabalho estimula os servidores públicos a enfrentarem novos desafios), com poder de discriminação ($a = 2,030$) e do item 25 (perceber que as opiniões e sugestões sobre o trabalho são levadas em conta aumenta o desejo de contribuir e produzir) com discriminação ($a = 1,905$).

As Curvas Características dos Itens (CCI) são analisadas em conjunto com a Tabela 3, em que constam os valores dos parâmetros a e b , discriminação e dificuldade, respectivamente, de cada item integrante do teste.

Na sequência estão apresentadas as CCI conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 – Curvas Característica dos Itens

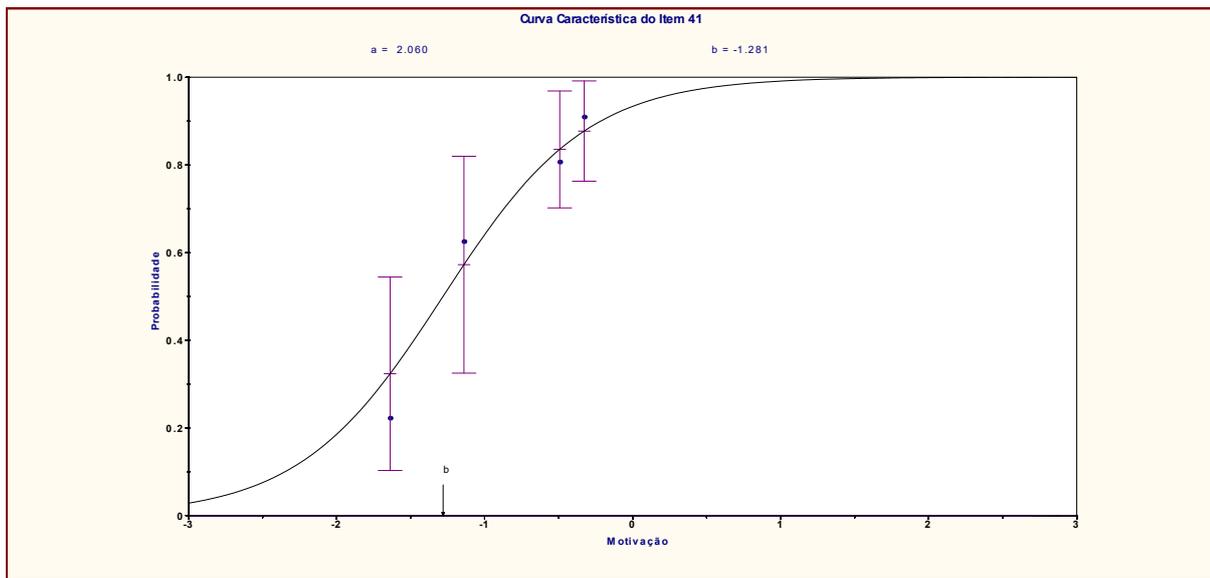


Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

A interpretação das CCI do parâmetro a é feita analisando-se o ângulo de inclinação no ponto de inflexão. Nesse ponto, existe 50% de probabilidade de um indivíduo responder corretamente a um item no caso de um teste de conhecimentos ou, em se tratando de motivação, 50% de chances de aprovar a motivação. O parâmetro a pode ser considerado um indicador de qualidade do item, na medida em que, quanto maior seu valor, maior será sua capacidade de diferenciar indivíduos com habilidades semelhantes.

A Figura 16 apresenta a CCI do item 41 (ser tratado no trabalho como pessoa respeitada, cercada de pessoas solidárias e de confiança, aumenta a satisfação dos servidores públicos), identificado como o item com maior poder de discriminação ($a = 2,060$) em relação ao restante do conjunto.

Figura 16 – Curvas Característica do Item 41

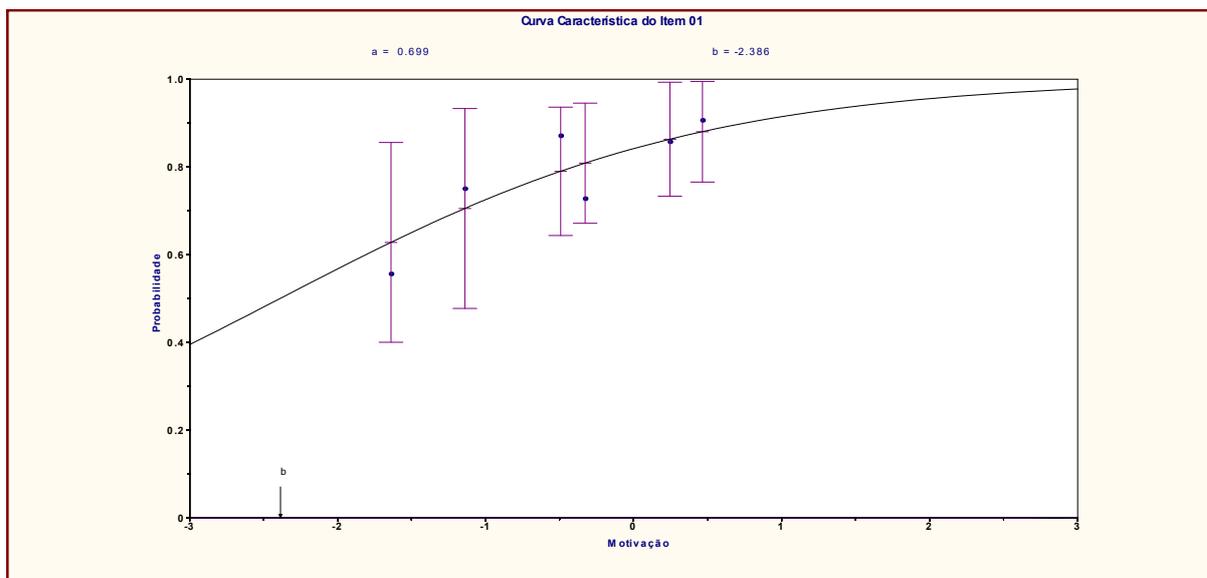


Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

Conforme apresentado anteriormente na Figura 16, observa-se um ângulo de inclinação bastante elevado, principalmente se comparada às CCI dos demais itens (vide Figura 15).

Na Figura 17 está representada a curva característica do item 1 (uma relação de confiança entre colegas de trabalho é muito importante para que se tenha um bom desempenho nas atividades desenvolvidas), item que apresentou o menor valor em relação ao parâmetro a , 0,699. Em função do item ter apresentado o menor valor no parâmetro de discriminação em relação aos demais itens do conjunto, o fato de ter atingido um valor inferior a 1 (um) permite interpretá-lo como um item não tão bem construído para medir o objeto de pretensão desse estudo, que é a motivação dos servidores público. Dessa forma, sugere-se a exclusão deste item, assim como dos demais itens com parâmetro de discriminação abaixo de um, do instrumento de medida.

Figura 17 – Curvas Característica do Item 1



Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

De acordo com a Figura 17, observa-se um ângulo de inclinação pouco íngreme, principalmente se comparada às CCI dos demais itens (vide Figura 15).

4.2.3.2 Análise do Parâmetro de Dificuldade (b)

Para interpretação do parâmetro b , não há referência a valores absolutos. Entretanto, considera-se que, quanto maior o valor de b na escala, maior será o grau de dificuldade para aprovação da motivação na percepção dos técnicos administrativos.

De acordo com os dados da tabela, os cinco itens que apresentaram maior grau de dificuldade para ser bem avaliado, foram: item 3 (a estabilidade é a garantia de que haverá segurança profissional, desde que ocorram dedicação e cumprimento das tarefas, e esse é um aspecto que estimula os servidores a apresentarem melhores níveis de desempenho, $b = 0,814$), item 18 (os servidores públicos se esforçam para atingir novas oportunidades e, conseqüentemente, ganhar maiores salários, pois o salário é uma condição indispensável para a satisfação, $b = 0,892$), item 40 (perceber que servidores públicos fazem o que é melhor para a sociedade, mesmo que isso afete seus interesses pessoais contribui para a satisfação no trabalho, $b = 0,916$), item 11 (quanto mais desafiadoras forem as tarefas desenvolvidas, mais os servidores se sentem recompensados, pois isso faz com que sintam maior responsabilidade, $b = 1,070$) e item 29 (o controle da frequência dos servidores públicos no trabalho, por meio do

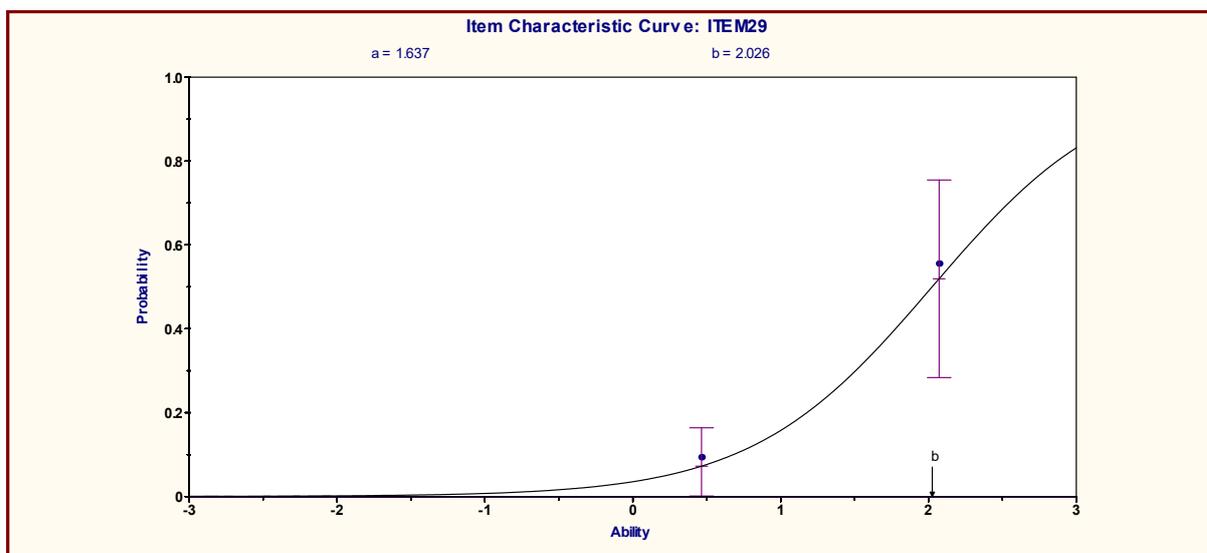
ponto eletrônico, gera um sentimento de satisfação entre os mesmos, $b = 2,026$). Nesse sentido, este aspecto poderá ser trabalhado para que a motivação seja melhorada em futuras avaliações.

Em contrapartida, os cinco itens que apresentaram menor valor no parâmetro b são: item 4 (considera-se interessante a prestação de um serviço público que seja significativo para a sociedade, $b = -2,399$), item 1 (uma relação de confiança entre colegas de trabalho é muito importante para que se tenha um bom desempenho nas atividades desenvolvidas, $b = -2,386$), item 26 (trabalhar com conforto, nas formas adequadas de higiene, contribui para a satisfação dos servidores públicos, $b = -2,105$), item 17 (perceber que o crescimento profissional se dá de acordo com méritos e capacidades e não por favorecimentos políticos contribui para a dedicação dos servidores públicos, $b = -1,899$) e item 10 (é muito importante para os servidores públicos saber que o resultado dos seus trabalhos traz benefícios aos outros (alunos, docentes ou sociedade em geral), $b = -1,803$). Esses itens indicam que a percepção dos técnicos administrativos para melhoria neste aspecto possui grau de dificuldade menor em relação aos demais itens do conjunto.

Assim, ao comparar-se os dois grupos de itens mencionados, verifica-se que é mais fácil o técnico administrativo aprovar a motivação nos itens com baixo parâmetro b , do que nos itens com valores elevados do parâmetro b .

Ao analisar-se as CCI em relação ao parâmetro b , pode-se extrair da representação gráfica que, quanto mais à direita no eixo das abcissas estiver o ponto de inflexão, mais difícil será considerado o item. Em outros termos, por se tratar da motivação de servidores, interpreta-se que os itens com valores maiores de b são mais difíceis de serem bem avaliados. Mello (2014) menciona que o parâmetro de dificuldade não se trata de um indicador de qualidade do teste, mas que demonstra em qual região na escala o item possui maior informação. A Figura 18 apresenta a CCI do item 29 (o controle da frequência dos servidores públicos no trabalho, por meio do ponto eletrônico, gera um sentimento de satisfação entre os mesmos), identificado como o item com maior poder de diferenciação ($b = 2,026$) em relação ao restante do conjunto.

Figura 18 – Curvas Característica do Item 29

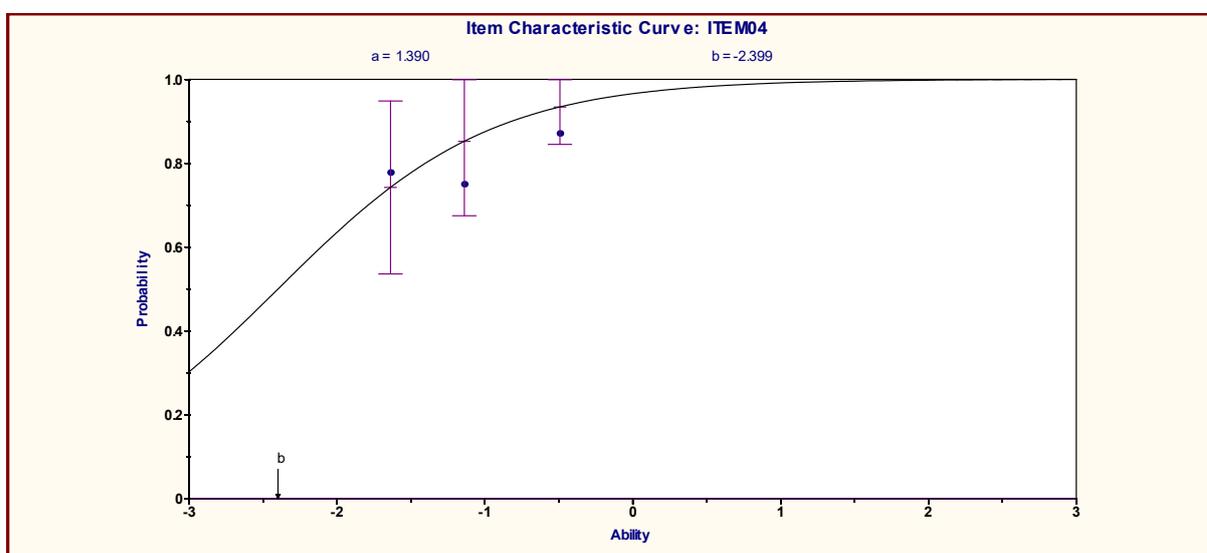


Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

De acordo com a Figura 18, observa-se que esse foi o item em que os respondentes tiveram mais dificuldade em “concordar” com relação a motivação, isto é, esse item foi considerado o mais difícil de motivar os servidores. Analisando-se graficamente, constata-se que a curva está mais deslocada para a direita (item mais difícil).

A seguir a Figura 19 apresenta a CCI do item 4 (considera-se interessante a prestação de um serviço público que seja significativo para a sociedade), identificado como o item com menor poder de diferenciação ($b = -2,399$) em relação ao restante do conjunto.

Figura 19 – Curvas Característica do Item 4

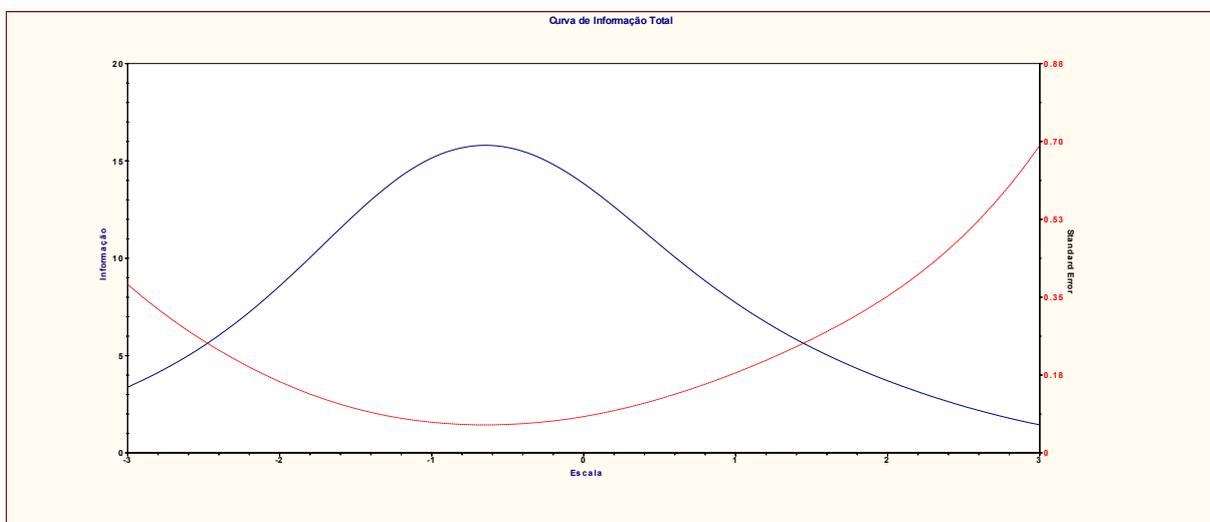


Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

Segundo a Figura 19, percebe-se que esse item os respondentes tiveram menos dificuldade em “concordar” com a motivação. Graficamente constata-se que a curva está mais deslocada para a esquerda (item mais fácil).

A Figura 20 representa a curva de informação total do teste. O gráfico apresenta o somatório da informação de todos os itens que compõem o teste, e é obtido a partir da função de informação do teste (FIT), demonstrando para qual região da escala o construto é mais indicado (VEY, 2011).

Figura 20 – Curva de Informação Total do teste



Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados do *software* Bilog-MG (2019).

No gráfico são apresentadas a função de informação do teste e o erro padrão de medida (EPM) para o conjunto de itens. A FIT é representada pela linha azul, devendo ser analisada pela escala vertical situada à esquerda do gráfico. A linha vermelha representa o EPM, e sua análise é realizada a partir das informações constantes na escala vertical à direita.

Em relação à FIT, percebeu-se que a maior quantidade de informação – acima de 10 – para os níveis de motivação situa-se no intervalo de -1,0 ao 0 (zero). Em relação ao EPM (linha vermelha), interpreta-se que quanto maior a quantidade de informação, menor será o erro padrão e maior a precisão. No caso, o menor erro padrão também se situou no intervalo entre -1,0 ao 0 (zero). O EPM aumenta para valores mais elevados na escala de motivação, atingindo valor superior a 0,70 no extremo direito, para $\theta = 3$. Já no extremo esquerdo, o EPM atingiu valor superior a 8 para $\theta = -3$.

Considerando os resultados obtidos, verificou-se que o conjunto de itens do construto é mais adequado para medir itens entre os níveis -1,8 a 0,5 na escala (0,1). Além disso, o formato

da curva também é um indicador de validade do construto, uma vez que sua forma se aproxima a de uma distribuição normal, permitindo, dessa forma, reforçar a validade do conjunto de itens.

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O questionário inicial, elaborado pela pesquisadora segundo procedimentos técnicos, teóricos e práticos propostos por Vey (2011), apresentava 41 (quarenta e uma) assertivas distribuídas em oito variáveis: realização, reconhecimento, relacionamento, remuneração, responsabilidade, tipo de trabalho, condições de trabalho e comprometimento com o interesse público. No intuito de buscar aumentar seu grau de confiabilidade, utilizou-se o processo denominado validação de conteúdo que consiste em verificar a qualidade métrica do instrumento, ou seja, que o conteúdo dos itens se refira claramente à característica que se pretende avaliar.

Após análise dos três juízes, os resultados apontaram que todos os itens estavam em conformidade com o construto, sem exclusão de itens, apenas alterações na forma da escrita de alguns itens.

Assim, após aprovação dos juízes e liberação pelo comitê de ética, foi dado início na aplicação dos questionários, e, posteriormente, partiu-se para rodar os dados e analisá-los.

Ao analisar-se os resultados da análise fatorial e compará-los com os parâmetros de discriminação e correlação bisserial, observou-se que seis itens apresentam algum problema, por esse motivo os mesmos foram retirados do instrumento de medida. Os itens com o parâmetro de discriminação inferior a 1, foram excluídos, conforme a seguir demonstrados: item 1 (uma relação de confiança entre colegas de trabalho é muito importante para que se tenha um bom desempenho nas atividades desenvolvidas, $a = 0,699$), item 7 (por mais gratificante que seja o trabalho do servidor público, não há satisfação completa se o valor do salário não corresponder às suas expectativas, $a = 0,701$), item 37 (o fato de desenvolver as atividades com conveniência de horário torna o servidor mais produtivo, $a = 0,764$), item 2 (o fato de perceber que todos os servidores públicos se esforçam com a mesma intensidade contribui para a satisfação no trabalho, $a = 0,865$), item 36 (perceber que o chefe imediato tem condições técnicas adequadas para o desempenho da função motiva os demais servidores na realização das atividades, $a = 0,888$) e item 22 (a possibilidade de poder progredir profissionalmente, ascendendo a postos mais elevados, leva os servidores públicos a agir com maior dedicação e empenho, $a = 0,911$). Dessa forma o instrumento foi composto apenas dos itens que

apresentaram valores superior a 1 (um) para o parâmetro a , o que demonstra, de maneira geral, que o conjunto de itens mostra-se bastante equilibrado.

No Quadro 13 estão demonstrados os itens que foram excluídos do instrumento inicial aplicado aos servidores, por não apresentarem comunalidades desejáveis na análise fatorial ou parâmetros de discriminação adequados segundo a Teoria da Resposta ao Item.

Quadro 13 – Itens insatisfatórios do questionário

Item	Descrição	Dimensão	Parâmetro a
Item 1	Uma relação de confiança entre colegas de trabalho é muito importante para que se tenha um bom desempenho nas atividades desenvolvidas.	Relacionamento	0,699
Item 2	O fato de perceber que todos os servidores públicos se esforçam com a mesma intensidade contribui para a satisfação no trabalho.	Tipo de trabalho	0,865
Item 7	Por mais gratificante que seja o trabalho do servidor público, não há satisfação completa se o valor do salário não corresponder às suas expectativas.	Remuneração	0,701
Item 22	A possibilidade de poder progredir profissionalmente, ascendendo a postos mais elevados, leva os servidores públicos a agir com maior dedicação e empenho.	Remuneração	0,911
Item 36	Perceber que o chefe imediato tem condições técnicas adequadas para o desempenho da função motiva os demais servidores na realização das atividades.	Tipo de trabalho	0,888
Item 37	O fato de desenvolver as atividades com conveniência de horário torna o servidor mais produtivo.	Condições de Trabalho	0,764

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao rodar os dados percebeu-se que seis itens (item 1, 2, 7, 22, 36 e 37) talvez não tenham sido bem construídos, de acordo com a Teoria da Resposta ao Item, uma vez que indicaram valores de parâmetro de discriminação abaixo do aceitável pela literatura, isto é, inferiores a 1, logo os mesmos foram excluídos do conjunto de itens conforme elencados no Quadro 13.

Por fim o instrumento de medida final ficou composto por trinta e cinco itens, segregado por variável, conforme demonstrado no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 – Questionário Final segregado por variável

(continua)

Item	Parâmetro a	Parâmetro b	Dimensão
O sentimento de prazer em realizar as tarefas no trabalho impulsiona os servidores públicos a melhorar os seus padrões de desempenho.	1,705	-0,750	Realização
A oportunidade de utilizar e desenvolver novas habilidades no trabalho, sem que ocorram pressões exercidas sobre a pessoa, contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1,625	-0,380	Realização

Quadro 14 – Questionário Final segregado por variável

(continuação)			
Item	Parâmetro <i>a</i>	Parâmetro <i>b</i>	Dimensão
O sentimento de orgulho e autoestima no trabalho estimula os servidores públicos a enfrentarem novos desafios.	2,030	-0,126	Realização
Os servidores públicos se esforçam no trabalho quando há uma identificação com os valores praticados no setor.	1,014	-0,206	Realização
Perceber que as opiniões e sugestões sobre o trabalho são levadas em conta aumenta o desejo de contribuir e produzir.	1,905	-1,111	Realização
Executar tarefas que oportunizem aprendizados contínuos aumenta a satisfação dos servidores públicos.	1,593	-0,647	Realização
É importante para o servidor público o fato de sentir-se produtivo, pois isto o motiva a contribuir com todo o seu potencial.	1,694	-0,906	Realização
Ter oportunidades de expressar criatividade no trabalho contribui para o desempenho dos servidores públicos.	1,717	-0,624	Realização
O fato de os colegas saberem o quanto é importante o trabalho que é desenvolvido contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1,550	-0,551	Reconhecimento
Ter as atividades reconhecidas e valorizadas faz com que os servidores públicos desenvolvam as tarefas com cada vez mais empenho.	1,752	-1,180	Reconhecimento
O trabalho desenvolvido se torna muito significativo quando contribui para a formação de opiniões e influencia nas decisões da instituição.	1,244	-0,366	Reconhecimento
Quando a eficiência e o desempenho são reconhecidos, há uma dedicação maior para apresentar um bom rendimento.	1,520	-1,005	Reconhecimento
Sempre que os chefes souberem se comunicar com as pessoas, será possível manter seus subordinados mais produtivos, pois estes saberão claramente como atingir os resultados desejáveis.	1,076	-0,176	Relacionamento
Ser tratado no trabalho como pessoa respeitada, cercada de pessoas solidárias e de confiança, aumenta a satisfação dos servidores públicos.	2,060	-1,281	Relacionamento
Ter possibilidade de desenvolver habilidades interpessoais, procurando relacionar-se da melhor forma possível com os colegas, reflete numa condição emocional ideal para que o trabalho seja executado de forma satisfatória.	1,346	-0,637	Relacionamento
Um clima agradável no ambiente de trabalho propicia um relacionamento interpessoal favorável e reflete no aumento da produtividade.	1,379	-1,531	Relacionamento
Os servidores públicos se esforçam para atingir novas oportunidades e, conseqüentemente, ganhar maiores salários, pois o salário é uma condição indispensável para a satisfação.	1,293	0,892	Remuneração
Quanto mais desafiadoras forem as tarefas desenvolvidas, mais os servidores se sentem recompensados, pois isso faz com que sintam maior responsabilidade.	1,119	1,070	Responsabilidade
O fato de utilizar o pensamento para desenvolver as tarefas, visando melhores resultados para a organização, faz com que os servidores públicos se sintam mais responsáveis.	1,835	-0,093	Responsabilidade
É satisfatório para os servidores públicos saber que as atividades desenvolvidas são compatíveis com as estabelecidas para o cargo.	1,325	-0,485	Tipo de trabalho
O fato de perceber que todos os colegas servidores possuem os mesmos direitos gera uma situação agradável e pode influenciar positivamente no desempenho das atividades.	1,022	-0,566	Tipo de trabalho

Quadro 14 – Questionário Final segregado por variável

(conclusão)

Item	Parâmetro <i>a</i>	Parâmetro <i>b</i>	Dimensão
O fato de o servidor público perceber que seu volume de trabalho está ajustado à sua carga horária, causa uma satisfação e estimula o seu desempenho.	1,705	-0,149	Tipo de trabalho
Haver justiça na divisão de tarefas é uma condição tão importante que, se isso não ocorrer, o trabalho perde muito do seu significado.	1,030	0,097	Tipo de trabalho
A estabilidade é a garantia de que haverá segurança profissional, desde que ocorram dedicação e cumprimento das tarefas, e esse é um aspecto que estimula os servidores a apresentarem melhores níveis de desempenho.	1,232	0,814	Tipo de trabalho
Perceber que o crescimento profissional se dá de acordo com méritos e capacidades e não por favorecimentos políticos contribui para a dedicação dos servidores públicos.	1,210	-1,899	Tipo de trabalho
O fato de haver disponibilidade de materiais e equipamentos adequados ao trabalho contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1,579	-0,938	Condições de Trabalho
Trabalhar com conforto, nas formas adequadas de higiene, contribui para a satisfação dos servidores públicos.	1,386	-2,105	Condições de Trabalho
O fato de serem adotadas as medidas de segurança recomendáveis ao trabalho estimula o desenvolvimento das atividades.	1,565	-0,631	Condições de Trabalho
O controle da frequência dos servidores públicos no trabalho, por meio do ponto eletrônico, gera um sentimento de satisfação entre os mesmos.	1,637	2,026	Condições de Trabalho
O envolvimento nos acontecimentos da sociedade faz com que os servidores públicos se sintam mais motivados no desempenho do trabalho.	1,500	0,673	Compromet. com o int. púb.
Desenvolver atividades que contribuem no atendimento das necessidades da sociedade é importante para que o trabalho seja desempenhado com maior dedicação e esmero.	1,353	-0,502	Compromet. com o int. púb.
Considera-se interessante a prestação de um serviço público que seja significativo para a sociedade.	1,390	-2,399	Compromet. com o int. púb.
Perceber que servidores públicos fazem o que é melhor para a sociedade, mesmo que isso afete seus interesses pessoais contribui para a satisfação no trabalho.	1,489	0,916	Compromet. com o int. púb.
Considerar o serviço público como dever civil faz com que haja maior dedicação no desempenho das atividades.	1,267	0,530	Compromet. com o int. púb.
É muito importante para os servidores públicos saber que o resultado dos seus trabalhos traz benefícios aos outros (alunos, docentes ou sociedade em geral).	1,267	-1,803	Compromet. com o int. púb.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Dessa forma, os resultados obtidos na análise destes dados ilustram o grande potencial desta teoria e respondem a questão primordial: Como propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores públicos utilizando a Teoria da Resposta ao Item? Em razão do processo de calibração do Modelo Logístico de 2 Parâmetros (ML2) da TRI, foi possível estabelecer os níveis de discriminação e dificuldade e visualizar, a partir das curvas características, informações para explicar o comportamento de um item após sua testagem, constando no instrumento final 35 (trinta e cinco) assertivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores públicos baseado na Teoria da Resposta ao Item. Nesse sentido foram estabelecidos três objetivos específicos: 1) elaborar um conjunto de itens com base nas variáveis motivacionais identificadas na literatura; 2) aplicar o instrumento de medida junto aos servidores da UFSM; e 3) avaliar as propriedades psicométricas do instrumento de medida motivacional em termos de dimensionalidade e confiabilidade com base na Teoria da Resposta ao Item.

A fim de atingir o primeiro objetivo específico traçado, a pesquisa percorreu no levantamento bibliográfico sobre os temas centrais deste trabalho: serviço público brasileiro; motivação: origem e conceitos; teorias motivacionais e estado da arte em motivação na esfera pública em âmbito nacional e internacional.

A elaboração do referencial teórico serviu de suporte para o desenvolvimento do instrumento de medida, contendo inicialmente 41 (quarenta e um) itens, o qual após aplicação da TRI, finalizou em 35 (trinta e cinco) itens. O instrumento de medida foi aplicado aos 597 (quinhentos e noventa e sete) servidores técnicos administrativos de nível superior, Classe E, da UFSM, exceto do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), tendo 189 (cento e oitenta e nove) respondentes, atingindo, dessa forma, o segundo objetivo específico.

A partir das respostas iniciou-se o processo de análise do instrumento de acordo com a técnica estatística denominada Teoria da Resposta ao Item. Em um primeiro momento, efetuou-se a análise com base na Teoria Clássica dos testes com o auxílio do SPSS e do programa TESTFACT e em seguida procedeu-se à análise com base na TRI com os resultados gerados pelo programa Bilog-MG.

A análise baseada na TCT buscou avaliar a qualidade do instrumento de medida verificando sua fidedignidade e dimensionalidade. Com esta finalidade, o primeiro teste executado no banco de dados buscou determinar o *Alfa de Cronbach* do conjunto de itens. O resultado do teste *Alfa de Cronbach* foi de 0,8946, atestando que o conjunto de itens possui confiabilidade.

Na sequência, o instrumento foi carregado novamente no programa TESTFACT para o teste de dimensionalidade, para qual foi utilizado a análise fatorial de informação plena. O resultado revelou a existência de um fator determinante responsável por 42,86% de variância. Através desse resultado, atesta-se que o instrumento de medida é unidimensional, ou seja, mede um único traço latente, neste caso a motivação dos servidores públicos.

A análise dos itens, baseada na TRI, foi operacionalizada através do *software* BILOG-MG, modelo logístico de 2 parâmetros (ML 2), método da máxima verossimilhança marginal (MVM), conforme aspectos propostos por Vey (2011): análise da correlação bisserial, verificação da convergência dos dados, calibração e CCI. A análise da correlação bisserial teve como objetivo verificar se determinado item binário guarda correlação significativa com o escore bruto (SOARES e MENDONÇA, 2003). Nesse sentido, Soares (2005) expõe que é usual a aceitação de valores superiores a 0,3 para este parâmetro. Os resultados atingidos pelo conjunto de itens variaram de 0,301 a 0,772, tratando-se de mais um indício de que os itens que compõem o instrumento de coleta de dados foram bem construídos, ao apresentarem forte consistência interna e correlação com o escore bruto.

A próxima fase consistiu na estimação dos parâmetros de discriminação e dificuldade dos itens (a e b , respectivamente), etapa também conhecida como calibração dos itens (VEY, 2011). Para tanto, foi utilizado o método da Máxima Verossimilhança Marginal (MVM), e a convergência dos dados também foi testada pelos algoritmos EM (*Expectation – Maximization*), no intuito de garantir a boa estimação dos parâmetros (MELLO, 2014). A convergência do conjunto de itens foi atingida em 05 (cinco) ciclos pelo algoritmo EM.

Os itens que resultaram em melhor poder de discriminação, em ordem decrescente foi o item 41, 30 e 25. Em contrapartida, o resultado do parâmetro de discriminação do conjunto de itens apresentaram seis itens com algum tipo de problema, ou seja, após a análise estatística percebeu-se que a qualidade desses itens não foram adequadas, por esse motivo foram excluídos do instrumento final, são eles: item 1, 7, 37, 2, 36 e 22.

No que se refere aos resultados dos parâmetros de dificuldade dos itens percebeu-se que os item que os respondentes tiveram mais dificuldade em “concordar” com a motivação foram: item 29, 11, 40, 18 e 3, ou seja, esses são itens mais difíceis de motivar. Por outro lado os itens com menos dificuldade em “concordar” com a motivação foram: item 4, 1, 26, 17 e 10, isto é, são itens mais fáceis de motivar. Com base nesses resultados, alcançou-se, assim, o terceiro objetivo específico do estudo.

Os achados deste trabalho, a partir da aplicação da Teoria da Resposta ao Item, demonstram a versatilidade da técnica estatística ao proporcionar uma grande quantidade de informações e aplicações em diversas áreas de estudo. Pode-se afirmar que o problema de pesquisa foi respondido, ou seja, o instrumento de medida utilizado para mensurar a motivação dos servidores apresentou confiabilidade e consistência interna, bem como atendeu aos pressupostos da unidimensionalidade e da independência local.

Como contribuição do trabalho, destaca-se a aplicação da TRI na difusão de um tema que merece atenção e que não deve ser negligenciado, a motivação de servidores públicos. Espera-se que este estudo proporcione numa melhoria das atividades das organizações públicas aprimorando a aplicabilidade das ferramentas disponíveis, possibilitando que a partir de estudos acadêmicos, haja evolução nos processos de gestão pública, especialmente na gestão de pessoas. Além disso, o estudo trouxe como contribuição a elaboração de alguns itens pela própria autora os quais, após a análise dos parâmetros a , atingiram bons parâmetros de discriminação, são eles: item 3, 5, 17, 21, 29 e 38, isso indica que os itens possuem uma adequada qualidade para se medir o traço latente motivação.

Ficam como sugestões para novas pesquisas, a utilização da TRI em instrumentos aplicados para mensurar a motivação dos demais cargos existentes na Universidade Federal de Santa Maria e do Hospital Universitário de Santa Maria, bem como a proposta de um instrumento para outros segmentos da esfera pública, contemplando a motivação de servidores vinculados a esferas municipais e estaduais e, além disso, a aplicação dos modelos politômicos da TRI para mensurar a motivação de servidores públicos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Toward an understanding of equity. **Journal of Abnormal and Social Psychology** 2, 436, 1963.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo**, v. 43, n. 2, p. 64-76, abr./maio/jun. 2003.

ALEXANDRE, J. W. C.; ANDRADE, D. F.; VASCONCELOS, A. P.; ARAUJO, A. M. S. Aplicação da teoria da resposta ao item na gestão da qualidade: proposta de um modelo probabilístico. In: XXI ENEGEP. **Anais... XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bahia: Salvador, 2001.

ALFORD, J. The multiple facets of co-production: Building on the work of Elinor Ostrom. **Public Management Review**, v. 16, n. 3, p. 299-316, 2013.

ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M.A.D., Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n. 2, Abr. /Jun., 2001. Disponível em: <<http://www.fecea.br/download/Estudo%20sobre%20a%20motiva%20E7%20E3o%20dos%20funcion%20E1rios%20do%20banco%20do%20Brasil%20-%20Teoria%20de%20expectativas.pdf>>. Acesso em; 15 jul. 2014.

ANDRADE, D. F.; TAVARES, H. R.; VALLE, R. C. Teoria de resposta ao item: conceitos e aplicações. **ABE — Associação Brasileira de Estatística**, 4º SINAPE, 2000.

ANDRIOLA W. B. Psicometria Moderna: características e tendências. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 20, n. 43, maio/ago. 2009.

ARAUJO, E. A. C.; ANDRADE, D. F.; BORTOLOTTI, S. L. V. Teoria da Resposta ao item. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, v. 43, n. especial, p. 1000-1008, 2009.

ASSIS, L. O. M. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho**: o caso da segurança pública em Minas Gerais. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2012.

ASSIS, L. O. M.; BRITO, D. T.; PINHANEZ, M. M. S. F.; SANNINO, F. Motivação para o Serviço Público: o Debate na Literatura Internacional e a Perspectiva sobre o Caso Brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2016, Costa do Sauípe/BA. **Anais... CS/BA: ANPAD**, 2016.

BAKER, M. J. Selecting a Research methodology. **The Marketing Review**. Westburn Publishers Ltda, v. 1, p. 373-397, 2001.

BALDWIN, J. N. Public versus Private: Not that different, Not that consequential. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 16, n. 2, 1987.

BANDURA, A. Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. **Educational Psychologist**, v. 28, n. 2, p. 117-148, 1993.

_____. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.

BATEMBURG, T. V., **Construção de Testes e Teoria da Resposta ao Item**, abr. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315770398_Construcao_de_Testes_e_Teoria_da_Resposta_ao_Item. Acesso em: 19 Jun 2018.

BAYLEY, S. Measuring customer satisfaction: comparing traditional and latent trait approaches using the auditor-general's survey. **Evaluation Journal of Australasia**, v. 1 (new series), n. 1, p. 8-18, mar. 2001.

BELLÉ, N. Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 109-136, 2013.

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

_____. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BIRNBAUM, A. Some latent trait models and their use in Inferring na examinee's ability. In F. M. Lord and M. R. Novick. **Statistical Theories of Mental Test Scores**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1968.

BOCK, R. D. Estimating item parameters and latent ability when responses are scored in two or more nominal categories. **Psychometrika**, 37, 29-51, 1972.

BOCK, R. D.; AITKIN, M. Marginal maximum likelihood estimation of item parameters: Application of an EM algorithm. **Psychometrika**, 46, p. 443-459, 1981.

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. O; ALVES FILHO, A. A; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 215-247.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

BORTOLOTTI, S. L. V. et al. **Avaliação do nível de satisfação de alunos de uma instituição de Ensino superior: uma aplicação da Teoria da Resposta ao Item**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, 2012.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2006.

BOWMAN, J. S. The success of failure: the paradox of performance pay. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, p. 70-88, 2010.

BOZEMAN, B.; SU, X. Public service motivation concepts and theory: A critique. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 700-710, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, 1990.

_____. Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A crise financeira global e depois: um novo capitalismo?** Novos Estudos Cebrap, nº 86, março, p. 51-72, 2010.

_____. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina**, Revista do Serviço Público, ano 53, n. 1, jan./mar. 2002.

_____. **A Reforma do Aparelho de Estado e a Constituição Brasileira**. Brasília: MARE/ENAP, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BREWER, G. A.; SELDEN, S. C. Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. **Journal of Public Administration Research and Theory** 8(3): 413-40, 1998.

BREWER, G. A.; SELDEN, S. C.; FACER II, Rex L. Individual Conceptions of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 60, n. 3, Jun. 2000.

BUELENS, M.; BROECK, H. V. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 67, p. 65-74, Jan. 2007.

BUIATTI, C. L. **Validação da Escala PSM – Public Service Motivation por meio de modelagem de equações estruturais**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. FEA USP, 2007.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: Desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **RAP – Revista da Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas**, [S. l.], v. 34, n. 2, mar./abr. 2000.

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

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: [s. n.], 2002.

COSTA, M. B. F. **Técnica derivada da Teoria de Resposta ao Item (TRI) aplicada ao setor de serviços**. Dissertação (Mestrado em Matemática) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.

COUTO, C. G., A Longa Constituinte: Reforma do Estado e Fluidez Institucional no Brasil. **Dados**, vol. 41, nº 1, pp. 51-86, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52581998000100002&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 17 Abr 2018.

CREWSON, P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

CURI, M. **Análise de questionários com itens constrangedores**. Tese (Doutorado em Estatística) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

DAS, J.; HAMMER, J. Which doctor? Combining vignettes and item response to measure clinical competence. **Journal of Development Economics**, v. 78, n. 2, p. 348-383, 2005.

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

_____. Self-Determination Theory: a Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. **Canadian Psychology**, p. 182-185, 2008.

DeROOS, Y.; MEARES, P. A. Application of Rasch analysis: exploring differences in depression between african - american and white children. **Journal of Social Service Research**, v. 23, n. 3/4, p. 93-107, 1998.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

EMBRETSON, S.; REISE, S. P. **Item response theory for psychologists**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

ESPINHEIRA, D. S. A. **Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo**. 2009. Dissertação (Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa. p. 207, 2009.

FADUL, E. M. C. Redefinição de espaços e papéis na gestão de serviços públicos: fronteiras e funções da regulação social. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 36(1):55-70, jan./abr. 1997.

FERNANDES, G. A. L. **Dinâmica comportamental no setor público**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: ANPAD, 2006.

FERREIRA, G. D.; FARIAS, J. S. Construção e validação da Escala de Motivação para a Participação de cidadãos em Citizen-sourcing (EMPC) utilizando casos de Hackathons In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2017, São Paulo/SP. **Anais...** SP/SP: ANPAD, 2017.

FLAUZINO, D.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 253-73, mar./abr., 2008.

FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. Government employees: working hard or hardly working? **American Review of Public Administration**, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FURTADO, L. M. G. P.; KOPP, J. A. M. Pre-Entry Motivation and Organizational Commitment in the Public Sector: the Contingent Role of Newcomers Post-Entry Work Experiences. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2016, Costa do Sauípe/BA. **Anais...** CS/BA: ANPAD, 2016.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and Work motivation. **Journal of Organizational Behaviour**, 26, 331–362, 2005.

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

GALHANAS, C. R.G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

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/SP. **Anais...** Campinas/SP: ANPAD, 2002.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G.. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, Set/Out.2003. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 145-176.

GURJÃO, P. **Banco de potenciais humanos: gestão estratégica de RH**. São Paulo: Gente, 1996.

HAIR, J. R.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analyses**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2010.

HAMBLETON, R. K. Emergence of item response modeling in instrument development and data analysis. **Medical Care**, n. 38 (9 Supplement II), p. 60-65, 2000.

HAMBLETON, R. K.; SWAMINATHAN, H.; ROGERS, H. J. **Fundamentals of item response theory**. Newbury Park: Sage, 1991.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**, 1966.

_____. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional—uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HONDEGHEM, A.; PERRY, J.L. Simpósio EGPA sobre Motivação e Desempenho dos Serviços Públicos: Introdução, **International Review of Administrative Sciences**, 75, 1, 5-9, 2009.

HORTON, S. History and Persistence of an Idea and an Ideal. **Em Motivation in Public Management: The Call of Public Service**. Oxford University Press, 2009.

HOUSTON, D. J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research e Theory** (Transaction), v. 10, n. 4, p. 713-727, 2000.

HOUSTON, D. J.; CARTWRIGHT, K. E. Spirituality and Public Service. **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 88–102, 2007.

JACOBSEN, C. B.; HVITVED, J.; ANDERSEN, L. B. Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. **Public Administration**, v. 92, n. 4, p. 790-806, 2013.

KETCHUM, L. D., TRIST, E. **All teams are not created equal: how employee empowerment really works**. Newbury Park: Sage, 1992.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação no Serviço Público: Efeitos sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** RJ/RJ: ANPAD, 2014.

_____. Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, 2016.

KLIKSBERG, B., Hacia un nuevo perfil del Estado en América Latina: los cambios en las percepciones y las demandas de la ciudadanía, **Revista CLAD Reforma y Democracia**, núm. 32, Caracas, p. 18, 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

KOESTNER, R.; LOSIER, G. F. Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), **Handbook of self-determination research**, p. 101-121, 2002.

LAI, J.; CELLA, D.; DINEEN, K.; BODE, R.; ROENN, J. V.; GERSHON, R. C.; SHEVRIN, D. An item bank was created to improve the measurement of cancer-related fatigue. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 58, n. 2, p. 190-197, 2005.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 4 ed., p. 214, 1994.

LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J.; CARMO, C. R. S. Teoria da Autodeterminação: uma Análise da Motivação dos Estudantes do Curso de Ciências Contábeis. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 24, n. 62, p. 162-173, maio/jun./jul./ago. 2013.

LEMONS, M. S., & VERÍSSIMO, L. **The relationships between intrinsic motivation, extrinsic motivation, and achievement, along elementary school**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112 , 930 – 938. 2014.

LENS, W., MATOS, L., VANSTEENKISTE, M. Professores como fontes de motivação dos alunos: o quê e o porquê da aprendizagem do aluno. **Educação**, Porto Alegre, 31 (1), 17-10, 2008.

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

LIMA, S. M. B. e; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, Campinas, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002.

LINDEN, W. J., HAMBLETON, R. K. **Handbook of Modern Item Response Theory**. New York: Springer-Verlag, 1997.

LOCKE, E. A. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, v. 50, p. 288-299, 1991.

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.

LORD, F. M. A theory of test scores (7). **Psychometric Monograph**, 1952.

LORD, F. M. **Applications of Item Response Theory to Practical Testing Problems**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1980.

LUCCA, I. M. R. **Motivação e comportamento organizacional dos servidores técnicos administrativos do Centro de Ciências da Saúde – UFSM.** (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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**, [S. l.], v. 35, n. 1, 2006.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, J. B.; EMMENDOERFER, M. L. 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. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: ANPAD, 2008.

MASLOW, A. **Uma teoria da motivação humana.** In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa – uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 340-355, 1971.

MASTERS G. N. A Rasch model for partial credit scoring. **Psychometrika**; 47(1):149-74, 1982.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento.** 6 Ed., São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Industrial Revolução Digital.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

McGREGOR, D. **Motivação e Liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1980.

MELLO, L. A. **Validação de um instrumento de avaliação de desempenho de coordenadores de curso pela Teoria da Resposta ao Item.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. UFSM, 2014.

MENDONÇA, H. et al. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, 9(3), 543-551. 2004.

MITCHELL, T.; DANIELS, D. Motivation. In: Borman, W.; Weiner, I.; Ilgen, D.; Klimoski, R. (Eds.). **Handbook of psychology.** 12. ed., John Wiley & Sons, Inc., 2003. p.225-254.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

- MOREIRA JUNIOR, F. J. A utilização da Teoria da Resposta ao Item como ferramenta para a construção de escalas na área de gestão. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 143-159, 2013. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/ver/31730>. Acesso em: 31 jul. 2016.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. Rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MOYNIHAN, D.; PANDEY, S. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. **Public Administration Review**. p. 40-53, jan./fev. 2007.
- MULAIK, S. A. **The Foundations of factor analysis**. New York: McGraw-Hill, 1972.
- MURAKI, E. A generalized partial credit model: application of an EM algorithm. **Applied Psychological Measurement**, v. 16, n. 2, p. 159-176, 1992.
- NOJOSA, R. T. **Teoria da resposta ao item (TRI) Modelos Multidimensionais**. Estudos em Avaliação Educacional, n. 25, pp. 123-166, 2002.
- NGUYEN, T. H.; HAN, H. R.; KIM, M. T.; CHAN, K. S. An Introduction to Item Response Theory for Patient-Reported Outcome Measurement. **Patient-Patient Centered Outcomes Research**, v.7, n.1, mar, p. 23-35, 2014.
- NUNES, C. H. S. da S.; PRIMI, R. Impacto do tamanho da amostra na calibração de itens e estimativa de escores por Teoria de Resposta ao Item. **Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 2, p. 141-153, 2005.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. 2. ed. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.
- OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2018, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR: ANPAD, 2018.
- OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- OLIVEIRA, T. L.; SILVA, L. C. J. Motivação dos Servidores Públicos: Um Caso na Saúde Pública na Amazônia – **Revista de Administração de Roraima – RARR**, ed 2, Vol 1, p. 178-195, Boa Vista, 1. Sem. 2012.
- OMDAHL, B. L.; O'DONNELL, C. Emotional contagion, empathic concern and communicative responsiveness as variables affecting nurses, stress and occupational commitment. **Journal of Advanced Nursing**, New York, v. 29, n. 6, p. 292-297, 1999.

PAARLEBERG, L. E.; PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Ed.) **Motivation in Public Management**. Nova York: Oxford University Press, p. 268-293. 2008.

PAJARES, F.; OLAZ, F. Teoria social cognitiva e autoeficácia: uma visão geral. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. (Org.). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PANAGIOTIS, M.; ALEXANDROS, S.; GEORGE, P. **Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou**. *Procedia Economics and Finance* 14, 415 – 424. 2014.

PASQUALI, L. **Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

_____. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 206-213, 1998.

_____. **Psicometria: Teoria e Aplicações**, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

_____. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed; 2010.

PASQUALI, L.; PRIMI, R. **Fundamentos da Teoria da Resposta ao Item – TRI**. *Avaliação Psicológica*, v. 2, n. 2, p. 99-110, 2003.

PAULA, C. R. A.; CKAGNAZAROFF, I. B. Gestão de Pessoas no Setor Público e o Desafio da Motivação: Estudo de Caso com Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2015, Belo Horizonte/MG. **Anais...** BH/MG: ANPAD, 2015.

PEDROZA, J. K. B. R. **IFRS para PMES: uma investigação quanto ao nível de compreensão de contadores amparada na teoria de resposta ao item**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2013.

PERRY, J. L. Antecedents of public service motivation. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 7, p. 181-197, 1997.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. Nova York: Oxford University, 2008.

PERRY, J. L.; PORTER, L. W. Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. **Academy of Management Review**. Vol. 7, No. 1. 89-9. 1982.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. **Public Administration Review** 50(3): 367-73. 1990.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan./fev. 2006.

PORTER, L. W.; LAWLER III, E. E. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood: R. D. Irwin, 1968. 209p.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

QUIJANO, S. D.; CID, J. N. **La autoeficacia e la motivacion en el trabajo**. Apuntes de Psicología. Andalucía: v. 18, n. 1, p. 159-177, 2000.

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.

_____. Work motivation. In: GOLEMBIEWSKI, R. T. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. Nova York: Marcel Dekker, p. 19-39, 2001.

RAUDELIONIENE, J. & KAVALIAUSKIENE, I. M. Analysis of factors motivating human resources in public sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 110, 719 – 726. 2014.

RECKASE, M. D. Unifactor latent trait models Applied to multifactor tests: Results and implications. **Journal of Educational Statistics**, 4, p. 207-230, 1979.

_____. The difficulty of test items that measure more than one ability. **Applied Psychological Measurement**, 9 (4), 401-412, 1985.

_____. **Multidimensional Item Response Theory**. Springer, New York, NY, p. 79-112, 2009.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília, v. 30, n. 1, 2010.

RITZ, A.; BREWER, G. A.; NEUMANN, O. Public service motivation: A systematic literature review and outlook. **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, p. 414-426, 2016.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional-teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014.

ROSA, E. F.; NAJBERG, E.; SOUSA, M. M. O Perfil do Public Service Motivation (PSM) de Servidores Públicos Inovadores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2017, São Paulo/SP. **Anais...** SP/SP: ANPAD, 2017.

RYAN, R. M. Psychological needs and the facilitation of intrinsic Motivation, social development and wellbeing. **American Psychologist**, p. 397-427, 1995.

SAMEJIMA, F. **A general model for tree-response data** (Psychometric Monograph, n. 18). Psychometric Society, 1972.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan/fev/mar 2009.

SCHERBAUM, C.; FINLINSON, S.; BARDEN, K.; TAMANINI, K. Applications of item response theory to measurement issues in leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 366-386, 2006.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **ENAP**, p. 9-28, 2010.

SCHUSTER, J. Management compensation policy and the public interest. **Public Personnel Management**, v. 3, n. 6, p. 510-523, 1974.

SEILER, S.; LENTE, B.; PINKOWSKA, M.; PINAZZA, M. An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. **International Journal of Project Management**, v. 30, p. 60-72, 2012.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVEIRA, P. M. **Criação de um índice de satisfação com a vida por meio da teoria da resposta ao item e fatores associados em trabalhadores brasileiros**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Centro de Desportos, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SINGH, J. Tackling measurement problems whit item response theory: principles, characteristics, and assessment, whit an illustrative example. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 184-208, 2004.

SKINNER, B.F. **O Mito da Liberdade**. Rio de Janeiro, Bloch Editores, 1971.

SOARES, T. M. Utilização da teoria da resposta ao item na produção de indicadores sócio-econômicos. **Pesquisa Operacional**, v. 25, n. 1, p. 83-112, 2005.

SOARES, T. M.; MENDONÇA, M. C. M. Construção de um modelo de regressão hierárquico para os dados do SIMAVE-2000. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, RJ, v. 23, n. 3, p. 421-441, set./dez. 2003.

SOUZA, E. C. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Rev. de Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan./fev. 2002.

SOUZA, E. M. A.; PURIFICAÇÃO, M. S. Motivação e Desempenho no Trabalho: Política de Valorização do Servidor Técnico – Administrativo. In: 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, 2004, Belo Horizonte/MG. **Anais...** Belo Horizonte/MG, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222, 2003.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Ciências sociais em perspectiva**, Cascavel, v. 6, n. 10, p. 89-98, 1º sem. 2007.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial, 2007.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

TAVARES, H. R.; ANDRADE, D. F.; PEREIRA, C. A. Detection of determinant genes and diagnostic via item response theory. **Genetics and Molecular Biology**, v. 27, n. 4, p. 679-685, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TESTA, W. L. **Criação de uma escala da qualidade de vida para profissionais de educação física por meio da teoria da resposta ao item**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

TEZZA, R. **Proposta de um construto para medir usabilidade em sites de e-commerce utilizando a teoria da resposta ao item**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

THOMAS, K. W. **A verdadeira motivação: descubra os 4 elementos capazes de fortalecer o envolvimento de seus funcionários para sempre**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

THOMSON SCIENTIFIC. Web of Science. 2018. Disponível em: <<http://scientific.thomson.com/products/wos>>. Acesso em 21/09/2018.

TORODOV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.usp.br/rbtcc/index.php/RBTCC/article/view/47>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

VARGAS, V. C. C. **Medida padronizada para avaliação de intangíveis organizacionais por meio da teoria da resposta ao item**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

VEY, I. H. **Avaliação de desempenho logístico no serviço ao cliente baseado na Teoria da Resposta ao Item**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011.

VIDOTTO, G.; BERLOTTI, G.; CARONE, M., F.; ARPINELLI, F.; BELLIA, V.; JONES, P. W.; DONNER, C. F. A new questionnaire specifically designed for patients affected by chronic obstructive pulmonary disease: The Italian Health Status Questionnaire. **Respiratory Medicine**, v. 100, n. 5, p. 862-870, 2006.

VIEIRA, C. B.; BOAS, VILAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n.1, 2011.

VITÓRIO, E. E.G. **Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, 2015.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York, John Wiley, 1964.

_____. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WEIBEL, A.; ROST, K.; OSTERLOH, M. Pay for performance in the public sector: benefits and (hidden) costs. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 2, p. 387-412, 2010.

WILSON, D. T., WOOD, R.; GIBBONS, R. **TESTFACT: Test scoring, item statistics, and item factor analysis**. Chicago: Scientific Software International, 1991.

WITTMER, D. Serving the people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. **Public Productivity and Management Review**, v. 14, n. 4, p. 369-383, 1991.

WRIGHT, B. E. Public Service and Motivation: Does Mission Matter? **Journal of Public Administration Review**, Oxford, v. 67, p. 54-64, Jan. 2007.

WU, I. Model Management system for IRT: based test construction decision support system. **Decision Support Systems**, v. 27, p. 443-458, 1999.

ZICKAR, M. J. Conquering the next frontier: Modeling personality data with item response theory. In: B.W. Roberts and R. Hogan, Editors, *Personality psychology in the workplace*, **American Psychological Association**, Washington, DC (2001), p. 141–160, 2001.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
 Universidade Federal de Santa Maria
 Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Título do projeto: Proposta de um Instrumento de Medida para Mensurar a Motivação de Servidores Públicos

Pesquisadores responsáveis: Prof. Ivan Henrique Vey, Fernanda Dalcin Flôres

Instituição/Departamento: UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

Telefone para contato: (55) 3220-8215

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidada(o) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar. O objetivo dessa pesquisa é propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores públicos.

É importante ressaltar que a participação dos respondentes pode apresentar riscos à pesquisa considerando que eles podem desistir de participar da pesquisa, a qualquer momento, sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo. Como benefícios, esta pesquisa irá proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado, permitindo contribuir para a administração das instituições públicas federais de ensino superior, fornecendo subsídios e informações sobre os seus recursos humanos, mais precisamente os fatores de motivação presentes no trabalho dos técnicos administrativos em educação no nível superior. De posse dos resultados da pesquisa, os gestores poderão fazer uma análise e planejar a melhor forma de gerenciar seus recursos humanos, em especial, seus técnicos administrativos.

Além disso, as informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

_____ (cidade), _____ de _____ de 2018.

APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



Termo de Confidencialidade
Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Título do projeto: Proposta de um Instrumento de Medida para Mensurar a Motivação de Servidores Públicos

Pesquisador responsável: Prof. Ivan Henrique Vey, Fernanda Dalcin Flôres

Endereço do responsável: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4339, Centro de Ciências Sociais e Humanas, CEP 97105-900 - Santa Maria – RS.

Telefone para contato: (55) 3220-8215

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados através de um questionário estruturado aplicado aos técnicos administrativos em educação no nível superior. 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 Departamento de Ciências Administrativas, situado na Av. Roraima nº. 1000, Prédio 74 C, sala 4339 – Cidade Universitária, UFSM, Santa Maria – RS, CEP: 97105-900. As informações serão armazenadas por um período de 5 anos sob a responsabilidade do Prof. Dr. Ivan Henrique Vey. Após este período, os dados serão destruídos.

Santa Maria, 25 de outubro de 2018.

Prof. Dr. Ivan Henrique Vey

ANEXO A – QUANTIDADE DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO CLASSE E ATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Cargo	Lotação	Quantidade
Administrador	AUDITORIA INTERNA DA UFSM	1
Administrador	CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	2
Administrador	CAMPUS DA UFSM - F. W.	4
Administrador	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	3
Administrador	CENTRO DE ARTES E LETRAS	1
Administrador	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	2
Administrador	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	4
Administrador	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	3
Administrador	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	10
Administrador	CENTRO DE EDUCAÇÃO	2
Administrador	CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	1
Administrador	CENTRO DE TECNOLOGIA	6
Administrador	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	3
Administrador	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA	5
Administrador	REITORIA	76
Analista de Tecnologia da Informação	CAMPUS DA UFSM - F. W.	2
Analista de Tecnologia da Informação	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Analista de Tecnologia da Informação	CENTRO DE TECNOLOGIA	1
Analista de Tecnologia da Informação	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA	1
Analista de Tecnologia da Informação	REITORIA	43
Arquiteto Urbanista	CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	1
Arquiteto Urbanista	CENTRO DE TECNOLOGIA	1
Arquiteto Urbanista	REITORIA	6
Arquivista	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Arquivista	CENTRO DE ARTES E LETRAS	3
Arquivista	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	1
Arquivista	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	2
Arquivista	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	1
Arquivista	CENTRO DE EDUCAÇÃO	1
Arquivista	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	1
Arquivista	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA	1
Arquivista	REITORIA	14
Assistente Social	CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	1
Assistente Social	CAMPUS DA UFSM - F. W.	2
Assistente Social	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	2
Assistente Social	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	2
Assistente Social	REITORIA	14
Auditor	AUDITORIA INTERNA DA UFSM	2
Bibliotecário-Documentalista	CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	1
Bibliotecário-Documentalista	CAMPUS DA UFSM - F. W.	2

Bibliotecário-Documentalista	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Bibliotecário-Documentalista	CENTRO DE ARTES E LETRAS	2
Bibliotecário-Documentalista	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	2
Bibliotecário-Documentalista	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	1
Bibliotecário-Documentalista	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	2
Bibliotecário-Documentalista	CENTRO DE EDUCAÇÃO	1
Bibliotecário-Documentalista	CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	1
Bibliotecário-Documentalista	CENTRO DE TECNOLOGIA	1
Bibliotecário-Documentalista	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	1
Bibliotecário-Documentalista	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA	1
Bibliotecário-Documentalista	REITORIA	17
Biólogo	CAMPUS DA UFSM - F. W.	2
Biólogo	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Biólogo	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	1
Biólogo	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	7
Contador	CAMPUS DA UFSM - F. W.	2
Contador	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Contador	CENTRO DE ARTES E LETRAS	1
Contador	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	1
Contador	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	1
Contador	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	1
Contador	CENTRO DE EDUCAÇÃO	1
Contador	CENTRO DE TECNOLOGIA	1
Contador	REITORIA	30
Diretor de Imagem	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	2
Diretor de Produção	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	2
Diretor de Produção	REITORIA	1
Diretor de Programa	REITORIA	1
Diretor de Som	REITORIA	1
Economista	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	1
Economista	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	1
Economista	REITORIA	9
Enfermeiro-Area	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Enfermeiro-Area	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Enfermeiro-Area	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	9
Enfermeiro-Area	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	2
Enfermeiro-Area	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	1
Enfermeiro-Area	REITORIA	4
Engenheiro Agrônomo	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Engenheiro Agrônomo	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	2
Engenheiro Agrônomo	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	1
Engenheiro Agrônomo	REITORIA	1
Engenheiro de Segurança do Trabalho	REITORIA	2
Engenheiro-Area	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	2
Engenheiro-Area	CENTRO DE TECNOLOGIA	6
Engenheiro-Area	REITORIA	23
Farmacêutico	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Farmacêutico	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	8
Farmacêutico Bioquímico	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	1
Fonoaudiólogo	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	3
Jornalista	REITORIA	13

Matemático	CENTRO DE TECNOLOGIA	1
Médico Veterinário	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	8
Médico Veterinário	REITORIA	3
Médico-Área	REITORIA	9
Meteorologista	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	2
Museólogo	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	1
Museólogo	REITORIA	2
Músico	CENTRO DE ARTES E LETRAS	1
Nutricionista-Habilitação	CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	1
Nutricionista-Habilitação	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Nutricionista-Habilitação	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Nutricionista-Habilitação	REITORIA	7
Nutricionista-Habilitação	UNIDADE DE EDUC. INF. IPÊ AMARELO - UEIIA	1
Odontólogo - 30 h	REITORIA	3
Odontólogo - 40 h	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	2
Odontólogo - 40 h	REITORIA	4
Pedagogo-Área	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Pedagogo-Área	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	1
Pedagogo-Área	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	1
Pedagogo-Área	CENTRO DE TECNOLOGIA	1
Pedagogo-Área	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	2
Pedagogo-Área	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA	2
Pedagogo-Área	REITORIA	4
Pedagogo-Área	UNIDADE DE EDUC. INF. IPÊ AMARELO - UEIIA	2
Programador Visual	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Programador Visual	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	1
Programador Visual	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	1
Programador Visual	REITORIA	3
Psicólogo-Área	CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	1
Psicólogo-Área	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Psicólogo-Área	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Psicólogo-Área	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	1
Psicólogo-Área	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	3
Psicólogo-Área	CENTRO DE EDUCAÇÃO	1
Psicólogo-Área	REITORIA	10
Psicólogo-Área	UNIDADE DE EDUC. INF. IPÊ AMARELO - UEIIA	1
Químico	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Químico	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	3
Químico	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	1
Químico	CENTRO DE TECNOLOGIA	2
Químico	REITORIA	1
Relações Públicas	CAMPUS DA UFSM - F. W.	1
Relações Públicas	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Relações Públicas	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	1
Relações Públicas	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	1
Relações Públicas	CENTRO DE TECNOLOGIA	1
Relações Públicas	REITORIA	5
Revisor de Textos	REITORIA	5
Roteirista	REITORIA	1
Secretário Executivo	CAMPUS DA UFSM - F. W.	4
Secretário Executivo	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	2
Secretário Executivo	CENTRO DE ARTES E LETRAS	1

Secretário Executivo	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	2
Secretário Executivo	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	1
Secretário Executivo	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	4
Secretário Executivo	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	2
Secretário Executivo	CENTRO DE EDUCAÇÃO	1
Secretário Executivo	CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	1
Secretário Executivo	CENTRO DE TECNOLOGIA	8
Secretário Executivo	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	1
Secretário Executivo	REITORIA	14
Técnico Desportivo	CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	1
Técnico em Assuntos Educacionais	CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	1
Técnico em Assuntos Educacionais	CAMPUS DA UFSM - F. W.	2
Técnico em Assuntos Educacionais	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	4
Técnico em Assuntos Educacionais	CENTRO DE ARTES E LETRAS	2
Técnico em Assuntos Educacionais	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	1
Técnico em Assuntos Educacionais	CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	3
Técnico em Assuntos Educacionais	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	4
Técnico em Assuntos Educacionais	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	4
Técnico em Assuntos Educacionais	CENTRO DE EDUCAÇÃO	8
Técnico em Assuntos Educacionais	CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	1
Técnico em Assuntos Educacionais	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	2
Técnico em Assuntos Educacionais	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA	4
Técnico em Assuntos Educacionais	REITORIA	21
Técnico em Assuntos Educacionais	UNIDADE DE EDUC. INF. IPÊ AMARELO - UEIIA	1
Tecnólogo em Cooperativismo	COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM	1
Terapeuta Ocupacional	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	5
Tradutor Interprete	REITORIA	2
Zootecnista	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1
Zootecnista	CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	4
Total:		633

Fonte: SIE (2018).

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa

Santa Maria, 25 de outubro de 2018.

Autorização:

Autorizamos a realização da pesquisa “PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA PARA AVALIAR A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PUBLICOS”, desde que seja aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, conforme item 08 da normativa da UFSM, em anexo, para envio de e-mails via sistema CPD.



Prof. Dr. Thiago Machado Ardenghi,
Coordenador e Pesquisa - PRPGP-UFSM
SIAPE 2565440

ANEXO C – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



Questionário

Este questionário faz parte de uma pesquisa de cunho acadêmico que tem como objetivo propor um instrumento de medida que permita mensurar a motivação dos servidores públicos baseado na Teoria da Resposta ao Item. Leia atentamente as questões abaixo, não existem respostas certas ou erradas e você não será identificado. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos. Desde já agradecemos sua colaboração.

BLOCO I - Identificação dos respondentes

1	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2	Qual a sua idade (anos):
3	Estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> União estável <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo
4	Filhos: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
5	Escolaridade atual: <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
6	Atualmente exerce função gratificada: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
7	Tempo de atuação na instituição: <input type="checkbox"/> Até 3 anos <input type="checkbox"/> De 4 anos a 8 anos <input type="checkbox"/> De 9 anos a 15 anos <input type="checkbox"/> De 16 anos a 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
8	Tempo de atuação no cargo: <input type="checkbox"/> Até 6 meses <input type="checkbox"/> De 7 meses a 2 anos <input type="checkbox"/> De 3 anos a 6 anos <input type="checkbox"/> De 7 anos a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 11 anos

BLOCO II - Motivação no Trabalho

Levando em conta o seu grau de concordância com as afirmativas a seguir sobre a motivação de servidores públicos, marque cada uma delas com um X correspondente à sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

(1) Discordo totalmente (DT) (2) Discordo em parte (DP) (3) Não concordo nem discordo (NCD) (4) Concordo em parte (CP) (5) Concordo totalmente (CT)						
		DT	DP	NCD	CP	CT
1	Considera-se interessante a prestação de um serviço público que seja significativo para a sociedade.	1	2	3	4	5
2	Uma relação de confiança entre colegas de trabalho é muito importante para que se tenha um bom desempenho nas atividades desenvolvidas.	1	2	3	4	5
3	A estabilidade é a garantia de que haverá segurança profissional, desde que ocorram dedicação e cumprimento das tarefas, e esse é um aspecto que estimula os servidores a apresentarem melhores níveis de desempenho.	1	2	3	4	5
4	O fato de perceber que todos os servidores públicos se esforçam com a mesma intensidade contribui para a satisfação no trabalho.	1	2	3	4	5
5	Haver justiça na divisão de tarefas é uma condição tão importante que, se isso não ocorrer, o trabalho perde muito do seu significado.	1	2	3	4	5
6	Os servidores públicos se esforçam no trabalho quando há uma identificação com os valores praticados no setor.	1	2	3	4	5
7	Por mais gratificante que seja o trabalho do servidor público, não há satisfação completa se o valor do salário não corresponder às suas expectativas.	1	2	3	4	5

8	Sempre que os chefes souberem se comunicar com as pessoas, será possível manter seus subordinados mais produtivos, pois estes saberão claramente como atingir os resultados desejáveis.	1	2	3	4	5
9	O fato de perceber que todos os colegas servidores possuem os mesmos direitos gera uma situação agradável e pode influenciar positivamente no desempenho das atividades.	1	2	3	4	5
10	É muito importante para os servidores públicos saber que o resultado dos seus trabalhos traz benefícios aos outros (alunos, docentes ou sociedade em geral).	1	2	3	4	5
11	Quanto mais desafiadoras forem as tarefas desenvolvidas, mais os servidores se sentem recompensados, pois isso faz com que sintam maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
12	É importante para o servidor público o fato de sentir-se produtivo, pois isto o motiva a contribuir com todo o seu potencial.	1	2	3	4	5
13	Ter possibilidade de desenvolver habilidades interpessoais, procurando relacionar-se da melhor forma possível com os colegas, reflete numa condição emocional ideal para que o trabalho seja	1	2	3	4	5
14	O fato de os colegas saberem o quanto é importante o trabalho que é desenvolvido contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1	2	3	4	5
15	O envolvimento nos acontecimentos da sociedade faz com que os servidores públicos se sintam mais motivados no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5
16	Desenvolver atividades que contribuem no atendimento das necessidades da sociedade é importante para que o trabalho seja desempenhado com maior dedicação e esmero.	1	2	3	4	5
17	Perceber que o crescimento profissional se dá de acordo com méritos e capacidades e não por favorecimentos políticos contribui para a dedicação dos servidores públicos.	1	2	3	4	5
18	Os servidores públicos se esforçam para atingir novas oportunidades e, conseqüentemente, ganhar maiores salários, pois o salário é uma condição indispensável para a satisfação.	1	2	3	4	5
19	Ter as atividades reconhecidas e valorizadas faz com que os servidores públicos desenvolvam as tarefas com cada vez mais empenho.	1	2	3	4	5
20	O trabalho desenvolvido se torna muito significativo quando contribui para a formação de opiniões e influencia nas decisões da instituição.	1	2	3	4	5
21	Um clima agradável no ambiente de trabalho propicia um relacionamento interpessoal favorável e reflete no aumento da produtividade.	1	2	3	4	5
22	A possibilidade de poder progredir profissionalmente, ascendendo a postos mais elevados, leva os servidores públicos a agir com maior dedicação e empenho.	1	2	3	4	5
23	O fato de o servidor público perceber que seu volume de trabalho está ajustado à sua carga horária, causa uma satisfação e estimula o seu desempenho.	1	2	3	4	5
24	O fato de utilizar o pensamento para desenvolver as tarefas, visando melhores resultados para a organização, faz com que os servidores públicos se sintam mais responsáveis.	1	2	3	4	5
25	Perceber que as opiniões e sugestões sobre o trabalho são levadas em conta aumenta o desejo de contribuir e produzir.	1	2	3	4	5
26	Trabalhar com conforto, nas formas adequadas de higiene, contribui para a satisfação dos servidores públicos.	1	2	3	4	5
27	O fato de serem adotadas as medidas de segurança recomendáveis ao trabalho estimula o desenvolvimento das atividades.	1	2	3	4	5
28	Ter oportunidades de expressar criatividade no trabalho contribui para o desempenho dos servidores públicos.	1	2	3	4	5
29	O controle da frequência dos servidores públicos no trabalho, por meio do ponto eletrônico, gera um sentimento de satisfação entre os mesmos.	1	2	3	4	5
30	O sentimento de orgulho e autoestima no trabalho estimula os servidores públicos a enfrentarem novos desafios.	1	2	3	4	5
31	É satisfatório para os servidores públicos saber que as atividades desenvolvidas são compatíveis com as estabelecidas para o cargo.	1	2	3	4	5
32	A oportunidade de utilizar e desenvolver novas habilidades no trabalho, sem que ocorram pressões exercidas sobre a pessoa, contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1	2	3	4	5

33	O fato de haver disponibilidade de materiais e equipamentos adequados ao trabalho contribui para a satisfação profissional dos servidores públicos.	1	2	3	4	5
34	Considerar o serviço público como dever civil faz com que haja maior dedicação no desempenho das atividades.	1	2	3	4	5
35	O sentimento de prazer em realizar as tarefas no trabalho impulsiona os servidores públicos a melhorar os seus padrões de desempenho.	1	2	3	4	5
36	Perceber que o chefe imediato tem condições técnicas adequadas para o desempenho da função motiva os demais servidores na realização das atividades.	1	2	3	4	5
37	O fato de desenvolver as atividades com conveniência de horário torna o servidor mais produtivo.	1	2	3	4	5
38	Quando a eficiência e o desempenho são reconhecidos, há uma dedicação maior para apresentar um bom rendimento.	1	2	3	4	5
39	Executar tarefas que oportunizem aprendizados contínuos aumenta a satisfação dos servidores públicos.	1	2	3	4	5
40	Perceber que servidores públicos fazem o que é melhor para a sociedade, mesmo que isso afete seus interesses pessoais contribui para a satisfação no trabalho.	1	2	3	4	5
41	Ser tratado no trabalho como pessoa respeitada, cercada de pessoas solidárias e de confiança, aumenta a satisfação dos servidores públicos.	1	2	3	4	5