

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

**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE  
CIÊNCIAS DA SAÚDE – UFSM**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Ieda Maria Rissetti Lucca**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**



**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE  
CIÊNCIAS DA SAÚDE – UFSM**

**Ieda Maria Rissetti Lucca**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, curso Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, Linha de Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

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

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Lucca, Ieda Maria Risettti  
Motivação e Comprometimento Organizacional dos  
Servidores Técnicos Administrativos do Centro de  
Ciências da Saúde - UFSM / Ieda Maria Risettti Lucca.-  
2014.  
179 p.; 30cm

Orientador: Márcia Zampieri Grohmann  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Motivação 2. Comprometimento 3. Servidor público 4.  
Perfil motivacional I. Grohmann, Márcia Zampieri II.  
Título.

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

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

**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – UFSM**

elaborado por  
**Ieda Maria Rissetti Lucca**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

  
**Márcia Zampieri Grohmann, Dra.**  
(Presidente/Orientador)

  
**Luciana Battistella, Dra. (UFSM)**

  
**Dalva Maria Righi Dotto, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, 31 de outubro de 2014.



## AGRADECIMENTOS

A realização deste sonho acalentado por muito tempo, proporcionou-me novas descobertas e modificou-me como pessoa.

Assim, registro a minha gratidão a todos que contribuíram para a concretização desse mestrado. Sem a contribuição de todos vocês este sonho não teria se tornado uma realidade.

Primeiramente, aos meus pais *In Memoriam* pelos ensinamentos e valores transmitidos, por terem sempre acreditado no meu potencial e me proporcionando condições para voltar aos estudos, que sempre foi o meu desejo.

Sou extremamente grata a Professora Márcia Zampieri Grohmann, pelo seu comprometimento na orientação deste trabalho, disponibilidade, paciência e principalmente pelas palavras de incentivo estímulo.

Aos professores Luciana Battistella e Dalva Maria Righi Dotto, que gentilmente participaram da banca de defesa da minha dissertação, pelas valiosas contribuições para aperfeiçoamento deste trabalho.

A todos os professores e colegas do mestrado profissional que contribuíram de forma ímpar no meu processo de aprendizado e crescimento intelectual, compartilhando seus conhecimentos.

Também sou grata a todos os colegas técnicos administrativos que foram protagonistas deste trabalho ao responderam o questionário, em especial agradeço a minha colega Eliani Sangoi, que esteve ao meu lado me dando força e me apoiando em muitos momentos difíceis.

Por último, tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento especial aos meus familiares, especialmente ao meu esposo Valdir e aos meus filhos Vagner e Vinícios, pelo apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrados e ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo, ensinando-me a persistir nos meus objetivos e ajudando a alcançá-los. Vocês são os responsáveis por essa conquista, e eu os amo muito.

A todos, o meu muito obrigada, sem vocês este sonho não teria se realizado.



“O valor das coisas não está no tempo que elas duram,  
mas na intensidade com que elas acontecem.  
Por isso existem momentos inesquecíveis,  
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”.

(Fernando Pessoa).



## RESUMO

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

### **MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – UFSM**

AUTORA: IEDA MARIA RISSETTI LUCCA  
ORIENTADORA: MÁRCIA ZAMPIERI GROHMANN

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 31 de outubro de 2014.

A escolha do tema “motivação e comprometimento” decorreu do fato de que existe uma lacuna de estudos empíricos que relacionem a motivação e o comprometimento organizacional. Com base no modelo de conceituação multidimensional de motivação de Gagné et al. (2010), postulado na teoria de autodeterminação de Deci e Ryan, (1985; 2000) e no modelo de Meyer e Allen (1991) para comprometimento organizacional, adaptado e validado no Brasil para o contexto do serviço público por Grohmann, Cunha e Silinski (2013), este estudo teve como objetivo identificar a relação entre os níveis motivacionais e o comprometimento dos servidores técnicos administrativos do Centro de Ciências da Saúde da UFSM. Optou-se por realizar uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando o levantamento do tipo survey, com variáveis quantitativas conforme descrito por Malhotra (2006). A população pesquisada constituiu-se de 168 servidores técnicos administrativos pertencentes aos três níveis. Aplicou-se um questionário estruturado a partir dos dois modelos propostos na pesquisa. Os resultados encontrados apontaram que há uma relação estatisticamente significativa moderada entre a motivação e o comprometimento dos servidores, sendo que foi possível elaborar o perfil dos respondentes, onde constatou-se que a variável sexo, foi a que mais impactou na motivação e as variáveis escolaridade e cargo foram as que mais impactaram no comprometimento dos servidores respondentes. A motivação apresentou a menor média ( $x=3,10$ ), quase neutra, sendo que a mesma precisa ser melhorada com urgência, já o comprometimento apresentou média moderada ( $x=3,62$ ) e também precisa ser melhorado em um segundo momento. Ao estabelecer relações entre as dimensões dos construtos, pode-se afirmar que os resultados demonstraram existir correlações muito baixas, sendo que o comprometimento afetivo não se correlacionou com nenhuma das dimensões da motivação e nem do comprometimento. Os resultados evidenciaram correlações moderadas entre as demais dimensões da pesquisa. Por meio da Análise de regressão constatou-se, que a motivação para o trabalho dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM é um antecedente do comprometimento organizacional com um grau de dependência moderado. Espera-se que este estudo possa ser útil para pesquisas correlacionadas à área de gestão de instituições públicas, uma vez que trabalhos com este enfoque são escassos.

**Palavras-chaves:** Motivação. Comprometimento. Servidor público. Perfil motivacional.



## **ABSTRACT**

Master's Dissertation  
Administration Pós-Graduation Program  
University Federal of Santa Maria

### **MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF ADMINISTRATIVE TECHNICAL CENTER SERVERS**

**THE SCIENCES OF HEALTH – UFSM**

**AUTHOR: IEDA MARIA RISSETTI LUCCA**

**ADIVISOR: MÁRCIA ZAMPIERI GROHMANN**

Date and Place of Defense: Santa Maria, October 31nd, 2014.

The choice of topic "motivation and commitment" resulted from the fact that there is a lack of empirical studies linking motivation and organizational commitment. Based on the model of multidimensional conceptualization of motivation of Gagné et al. (2010), postulated the theory of self-determination of Deci and Ryan (1985, 2000) and the model of Meyer and Allen (1991) for organizational commitment, adapted and validated in Brazil to the public service context by Grohmann, Cunha e Silinski (2013), this study aims to identify the relationship between motivational levels and the commitment of administrative technical Center Servers the Sciences of Health - UFSM. It was chosen by performing a descriptive research was chosen using the lifting of the survey type, with quantitative variables as described by Malhotra (2006). The population studied consisted of 168 technical administrative servers belonging to the three levels. The questionnaire had its structure based on two models proposed in the research. The results indicated that there is a statistically significant moderate relationship between motivation and commitment of the servers, being that it was possible to develop the profile of the respondents, where it was found that the variable sex was the most impacted in the motivation variables of education and position were the most impacted in commitment servers respondents the commitment of servers. The motivation had the lowest average ( $x = 3.10$ ), almost neutral what needs to be improved urgently, since the commitment showed moderate average ( $x = 3.62$ ) and also needs to be improved in a second time. To establish relations among the dimensions of the constructs, can be assert that the results demonstrated exist correlations very low, and affective commitment is not correlated with any of the dimensions of or the motivation and commitment. The results showed moderate correlations among the other dimensions of research. Through regression analysis it was found that the motivation for the work of servers administrative technical Center Servers the Sciences of Health the UFSM is an antecedent of organizational commitment with a moderate degree of dependence. It is hoped that this study may be useful for research correlated area of management of public institutions, since it works with this approach are scarce.

**Keywords:** Motivation. Commitment. Public server. Motivational profile.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas .....	42
Figura 2 - Os Dois Fatores de Herzberg .....	45
Figura 3 - Hierarquia das Necessidades Associada às Teorias X e Y .....	47
Figura 4 - As Três Forças Básicas de Vroom .....	48
Figura 5 - Continuum de Autodeterminação .....	52
Figura 6 - Modelo Analítico da Pesquisa .....	99
Figura 7 - Estrutura do Instrumento de Coleta de Dados .....	105
Figura 8 - Resultado da Regressão Linear ( $R^2$ ) .....	156



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das Publicações sobre Motivação na Plataforma Spell.....	54
Gráfico 2 - Foco dos Artigos Publicados sobre Motivação no Trabalho.....	55
Gráfico 3 - Evolução das Publicações sobre Motivação nos Eventos ANPAD.....	60
Gráfico 4 - Evento de Publicação dos Artigos sobre Motivação no Trabalho.....	60
Gráfico 5 - Evolução das Publicações sobre Motivação na Plataforma Spell.....	73
Gráfico 6 - Evolução das Publicações sobre Comprometimento nos Eventos ANPAD.....	83
Gráfico 7 - Evento de Publicação dos Artigos sobre Comprometimento no Trabalho.....	84
Gráfico 8 - Temáticas Ligadas ao Comprometimento nos Eventos da ANPAD.....	89
Gráfico 9 - Sexo dos Respondentes.....	112
Gráfico 10 - Idade dos Respondentes.....	113
Gráfico 11 - Escolaridade dos Respondentes.....	114
Gráfico 12 - Renda dos Respondentes.....	115
Gráfico 13 - Estado civil dos Respondentes .....	116
Gráfico 14 - Respondentes que Possuem Filhos.....	117
Gráfico 15 - Tempo de Serviço na UFSM.....	118
Gráfico 16 - Nível do Cargo.....	119



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das Teorias Motivacionais.....	41
Quadro 2 - Resumo das Teorias Motivacionais.....	50
Quadro 3 - Artigos sobre Motivação Publicados em Periódicos Nacionais.....	55
Quadro 4 - Resumo dos Artigos sobre Motivação Publicados em Eventos da ANPAD.....	61
Quadro 5 - Enfoques do Comprometimento Organizacional.....	68
Quadro 6 - Artigos sobre Comprometimento Publicados em Periódicos Nacionais.....	74
Quadro 7 - Artigos sobre Comprometimento Publicados na ANPAD e suas Temáticas.....	84
Quadro 8 - Dimensões da Escala da Motivação (MAWS).....	95
Quadro 9 - Dimensões do Comprometimento Organizacional.....	96
Quadro 10 - População da Pesquisa.....	104
Quadro 11 - Escala de Motivação no Trabalho (MAWS).....	106
Quadro 12 - Escala do Comprometimento Organizacional.....	107
Quadro 13 - Procedimentos Estatísticos Realizados.....	108
Quadro 14 - Resumo das Influências nas Variáveis da Motivação e do Comprometimento.....	143
Quadro 15 - Resumo das Influências na Motivação e no Comprometimento.....	152
Quadro 16 - Resumo das Sugestões para Melhorar a Motivação e o Comprometimento.....	160



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo dos Respondentes.....	112
Tabela 2 - Idade dos Respondentes.....	113
Tabela 3 - Escolaridade dos Respondentes.....	114
Tabela 4 - Renda dos Respondentes.....	115
Tabela 5 - Estado Civil dos Rspndentes.....	116
Tabela 6 - Respondentes que Possuem Filhos.....	116
Tabela 7 - Tempo de Serviço dos Respondentes, na UFSM.....	118
Tabela 8 - Nível do Cargo dos Respondentes.....	119
Tabela 9 - Média das Variáveis de Motivação.....	121
Tabela 10 - Média das Variáveis de Comprometimento.....	123
Tabela 11 - Média das Variáveis do Comprometimento Afetivo Invertido.....	124
Tabela 12 - Avaliação da Confiabilidade do Modelo de Motivação.....	126
Tabela 13 - Avaliação da Confiabilidade do Modelo de Comprometimento .....	127
Tabela 14 - Avaliação das Dimensões da Motivação.....	128
Tabela 15 - Avaliação das Dimensões do Comprometimento.....	129
Tabela 16 - Influências do Sexo nas Dimensões da Pesquisa.....	131
Tabela 17 - Influências dos Filhos nas Dimensões da Pesquisa.....	132
Tabela 18 - Influências da Idade nas Dimensões da Pesquisa.....	133
Tabela 19 - Influências da Escolaridade nas Dimensões da Pesquisa.....	135
Tabela 20 - Influências da Renda nas Dimensões da Pesquisa.....	137
Tabela 21 - Influências do Estado Civil nas Dimensões da Pesquisa.....	138
Tabela 22 - Influências do Tempo de Serviço nas Dimensões da Pesquisa.....	140
Tabela 23 - Influências do Cargo nas Dimensões da Pesquisa.....	142
Tabela 24 - Níveis de Motivação e Comprometimento.....	144
Tabela 25 - Influências do Sexo na Motivação e no Comprometimento.....	145
Tabela 26 - Influências dos Filhos na Motivação e no Comprometimento.....	146
Tabela 27 - Influências da Idade na Motivação e no Comprometimento.....	146
Tabela 28 - Influências da Escolaridade na Motivação e no Comprometimento.....	147
Tabela 29 - Influências da Renda na Motivação e no Comprometimento.....	148
Tabela 30 - Influências do Estado Civil na Motivação e no Comprometimento.....	149
Tabela 31 - Influências do Tempo de Serviço na Motivação e no Comprometimento.....	150
Tabela 32 - Influências do Cargo na Motivação e no Comprometimento.....	151
Tabela 33 - Correlações entre as Dimensões da Motivação e do Comprometimento.....	153
Tabela 34 - Regressão Linear entre Motivação e Comprometimento.....	156



## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
EnANPAD - Encontro da ANPAD  
CCS - Centro de Ciências da Saúde  
CEP - Comitê de Ética em Pesquisa  
CNS - Conselho Nacional de Saúde  
CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa  
DEPTO - Departamento  
EnAPG - Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD  
EnGPR - IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho  
ES - Encontro de Estudos  
IES - Instituição de Ensino Superior  
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior  
IFRN - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
MAWS - *Motivation at Work Scale*  
MEC - Ministério da Educação e Cultura  
PSM - *Public Service Motivation*  
RJU – Regime Jurídico Único  
RN - Rio Grande do Norte  
RS - Rio Grande do Sul  
SDT - *Self Determination Theory*  
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos  
SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
UEM - Universidade Estadual de Maringá  
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>29</b>
<b>1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>30</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>32</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Motivação .....</b>	<b>35</b>
2.1.1 Definições sobre Motivação .....	36
2.1.2 Teorias Motivacionais .....	40
2.1.2.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow .....	41
2.1.2.2 Teoria das Satisfações Humanas de Herzberg.....	44
2.1.2.3 Teorias X e Y de Douglas McGregor .....	46
2.1.2.4 Teoria das Expectativas de Vroom.....	48
2.1.3 Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci.....	50
2.1.4 Pesquisas Nacionais sobre Motivação no Trabalho .....	53
<b>2.2 Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>65</b>
2.2.1 Definições.....	65
2.2.2 Teoria dos Três Componentes do Comprometimento de Allen e Meyer (1990) ....	68
2.2.3 Pesquisas Nacionais sobre Comprometimento Organizacional .....	72
<b>2.3 Relações entre Motivação e Comprometimento Organizacional.....</b>	<b>90</b>
<b>2.4 Modelo Teórico da Pesquisa .....</b>	<b>93</b>
2.4.1 Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) .....	93
2.4.2 Escala de Meyer e Allen (1991) .....	95
<b>3. MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>99</b>
<b>3.1 População .....</b>	<b>101</b>
<b>3.2 Instrumento de Coleta dos Dados .....</b>	<b>104</b>
<b>3.3 Procedimentos de Coleta de Dados .....</b>	<b>107</b>
<b>3.4 Análise dos Dados .....</b>	<b>107</b>
<b>4. RESULTADO DA PESQUISA .....</b>	<b>111</b>
<b>4.1 Perfil dos Respondentes .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2 Avaliação da Motivação e do Comprometimento.....</b>	<b>120</b>
<b>4.3 Avaliação da Confiabilidade das Escalas .....</b>	<b>125</b>
<b>4.4 Análise das Dimensões de Motivação e Comprometimento e Influências do Perfil...</b>	<b>127</b>
<b>4.5 Análise dos Níveis de Motivação e Comprometimento e Influências do Perfil.....</b>	<b>143</b>
<b>4.6 Correlação entre os tipos de Motivação e os tipos de Comprometimento.. .....</b>	<b>152</b>
<b>4.7 Relação entre Motivação e Comprometimento (regressão linear).....</b>	<b>155</b>
<b>4.8 Sugestões.....</b>	<b>157</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>161</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>175</b>



# 1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas com a Era da Informação contribuíram para uma nova visão do trabalhador. Diante de um mercado exigente e em constante evolução, as organizações vêm focando em formular estratégias no intuito de obter excelência em sua gestão, no qual se percebe a relevância da qualidade nos serviços prestados como diferencial competitivo das organizações, tanto públicas quanto privadas.

A motivação dos empregados é um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos nas organizações, pois o indivíduo motivado transforma o ambiente de trabalho, levando as pessoas a desempenharem suas atividades com eficiência e satisfação, o que é imprescindível à sobrevivência das organizações. Na visão atual, pós Taylorista, as pessoas não são mais vistas como meios de produção, mas sim como indivíduos dotados de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para administrar suas próprias tarefas, ou seja, ganhar um papel de fundamental importância nas empresas (MAXIMIANO, 1997).

Com a valorização do indivíduo dentro das organizações, houve uma mudança de paradigma, no qual os empregados passaram a ser vistos como pessoas que fazem parte da organização, talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos. Para Bueno (2002, p. 45) “as organizações que têm conseguido compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação humana tem atingido o sucesso”. Os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos e serviços e qualidade de vida dentro das organizações. Uma pessoa motivada produz um clima de trabalho no qual as pessoas se sentem bem, satisfazendo os interesses de ambas as partes, ou seja, da organização e do indivíduo.

Segundo Maximiliano (2009), nas proposições de Taylor, Fayol e Weber, a preocupação básica era o desempenho dos recursos e processos, de uma parte ou de toda a empresa, as pessoas não eram negligenciadas, mas consideradas apenas como recursos de produção. O autor enfatiza que o enfoque comportamental considera as pessoas em sua totalidade como sendo a parte mais importante das organizações e de seu desempenho. Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, a ênfase nas pessoas passa a se destacar no contexto organizacional. Dos conceitos mais abordados que surgiram com tal teoria, destaca-se a motivação no trabalho.

Inúmeras pesquisas têm sido desenvolvidas ao longo dos anos, inclusive na área da Psicologia e da Administração, buscando teorizar sobre o que leva o ser humano a ação.

Apesar da grande quantidade de teorias e hipóteses, a motivação, na prática, continua sendo um grande desafio. Tal dificuldade se deve ao fato de haver divergências de interpretação sobre os fatores que desencadeiam o comportamento motivacional, já que este decorre de um processo psicológico básico de relativa complexidade. Parece não ser possível englobar a explicação para a motivação humana em um só arcabouço teórico.

A partir da segunda metade do século XX surgem as primeiras teorias tentando associar a produtividade com a satisfação no trabalho. Os estudiosos (Maslow, 1954; Herzberg, 1959; McGregor, 1960; Vroom, 1964; Deci, Ryan, 1985), dedicaram-se a pesquisar assuntos relacionados à satisfação, motivação e suas relações com outros fatores de interesse de empresas públicas e privadas. Esses autores defendiam que a motivação surgia de forma hierárquica e não dependia somente dos incentivos dos empresários, trazendo com isso muitas reflexões a respeito da motivação e contribuindo para a gestão do comprometimento.

No entanto, apesar de muitos programas de incentivo à implantação de mudanças e o surgimento de novas teorias que reforçam a importância de valorizar os indivíduos nas organizações, ainda se encontram modelos de gestão extremamente tradicionais e que em nada valorizam o potencial dos trabalhadores (SOUZA; PURIFICAÇÃO, 2004). Para as autoras, as organizações principalmente as públicas, não estão muito atentas aos acontecimentos no mercado de trabalho, o que tem causado um descomprometimento dos empregados com novos métodos e técnicas de trabalho. O que resulta em trabalhadores desmotivados e descomprometidos com seu ambiente de trabalho, trazendo prejuízos para a organização.

As organizações principalmente as públicas tem como missão básica o pleno atendimento à sociedade onde ela está inserida (VIEIRA et al., 2011). Para o autor, a busca por elevar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados nas organizações e com a constatação de que as habilidades, capacidades e conhecimentos das pessoas são úteis à execução das tarefas, não se pode descuidar do estudo do homem no contexto de seu trabalho, principalmente nas organizações voltadas à prestação de serviços que visam o bem-estar social.

Para Vieira et al. (2011), o administrador de uma instituição pública deve ser cauteloso com relação a aplicabilidade das teorias motivacionais, devendo levar em conta as particularidades da gestão pública. Conforme o autor, o gestor de pessoas na esfera pública pode se valer das teorias motivacionais para estimular seus servidores na realização de suas atividades, resguardando o aspecto intrínseco da motivação e os fatores condicionantes do ambiente de trabalho.

O servidor público, além de ser um cidadão, é a ligação existente entre o governo e a sociedade, e com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com uma maior eficácia, aprimorando rotinas e aperfeiçoando a prestação de serviços à população (OLIVEIRA; SILVA, 2012). Para o autor, a administração pública deve desenvolver suas atividades buscando a satisfação do cidadão, usuário dos serviços públicos. Tornando-se indispensável à existência de servidores com espírito de equipe, que deem sustentação a administração. Esse tem sido o grande desafio e uma busca permanentemente para os gestores das organizações públicas.

Os trabalhadores do setor público, como qualquer outro na atividade laboral, necessitam estar motivados, para que apresente um trabalho de excelência e almeje o aperfeiçoamento contínuo, priorizando a manutenção da sua opção profissional em detrimento de outras oportunidades que vierem a surgir. Frequentemente o trabalho é muito mecânico e repetitivo. Neste sentido, as organizações públicas não estão muito atentas aos acontecimentos no mercado de trabalho, o que tem causado um descomprometimento dos servidores com novos métodos e técnicas.

Segundo Salles (2008), a motivação é um elemento fundamental para o sucesso das organizações, uma vez que, na maioria dos casos, dela depende a obtenção dos objetivos a que a mesma se propõe. Diante de tais argumentos, diversos estudos vêm sendo desenvolvidos acerca da motivação no ambiente de trabalho, com a intenção de entender como o homem se comporta e o que pode ser feito para que se obtenha um melhor rendimento das pessoas em seus ambientes de trabalho. Os efeitos da falta de motivação no trabalho, naturais de um conjunto de políticas geradoras de incertezas e insegurança, podem resultar em graves problemas tanto para as organizações como para as pessoas.

Na maioria das vezes os servidores dedicam boa parte de seu tempo e de seu esforço para que as metas sejam alcançadas, no entanto, seu esforço muitas vezes não é reconhecido por parte da organização. O que leva estas pessoas a se sentirem desvalorizadas e desmotivadas para executarem suas atividades gerando um descomprometimento, o que torna a empresa menos produtiva, podendo ocorrer a perda de bons profissionais. Nestes setores tem ocorrido uma carência de pessoal qualificado, por esse motivo as organizações estão buscando repensar como atrair esses profissionais de talento para que permaneçam na organização.

O termo comprometimento organizacional passou a ser considerado mundialmente a partir dos trabalhos realizados por uma equipe de professores Mowday, Porter e Steers (1982). No Brasil, o construto começou a ganhar adeptos com a publicação dos trabalhos de Borges-

Andrade (1989) e de Bastos (1994). Os enfoques nacionais predominantes são o afetivo, instrumental/calculativo e o normativo, os quais são tratados de forma isolada, ou em modelos multidimensionais (MEDEIROS, 2003).

Neste sentido, o comportamento organizacional tem sido estudado sob diferentes enfoques, sendo que os estudos de Allen e Meyer (1990) que deram início a conceituação do comprometimento sob os enfoques das três dimensões. O conceito das três dimensões resultou em decorrência dos excelentes trabalhos de McGee e Ford (1987), nos quais os autores concluíram que: empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

As instituições públicas de ensino de nível superior, objeto de estudo deste trabalho, são consideradas organizações muito complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas e atender aos mais diversos segmentos de público. Nesse contexto, diante de um mercado exigente e competitivo, percebe-se que a preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços prestados deve ser um desafio constante para essas instituições (COSTA, 2011).

Levando-se em consideração que a sociedade cobra cada vez mais eficiência nos serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, sendo necessário que as mesmas invistam cada vez mais no seu capital humano, criando uma ambiência favorável ao desenvolvimento de competências e de ambientes de inovação, conseguidos através de uma força de trabalho motivada e engajada, pressupõe-se que o conhecimento das variáveis que interferem diretamente neste comportamento, possa otimizar as ações com vistas a manter esse ajustamento dentro das instituições.

Com o intuito de analisar a relação entre os níveis motivacionais e o grau de comprometimento dos servidores técnicos administrativos de uma IES, definiu-se o problema de pesquisa do presente trabalho: Quais fatores influenciam na motivação para o trabalho de servidores públicos de uma IES e qual a relação com o comprometimento?

Para responder ao problema de pesquisa será adaptado um modelo que congrega o relacionamento dos construtos motivação e comprometimento. Para tanto, cada construto será analisado sob a perspectiva de um modelo teórico específico para cada variável. Para a variável motivação, será utilizado o modelo desenvolvido por Gagné et al. (2010) baseado na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985). Para avaliar o comprometimento será utilizada a escala baseada no Modelo de Conceitualização em Três Componentes do

Comprometimento Organizacional (MEYER; ALLEN, 1991), validada no Brasil para o contexto do serviço público por Grohmann, Cunha e Silinski (2013).

Trata-se de uma pesquisa descritiva quantitativa, na qual foi aplicado um questionário, utilizando-se escalas já validadas, para avaliar a autopercepção dos servidores com relação ao nível de motivação e o grau de comprometimento organizacional, bem como relacionar os referidos construtos.

### **1.1 Objetivo Geral**

Identificar a relação entre os níveis motivacionais e o comprometimento dos servidores técnico administrativos do Centro de Ciências da Saúde da UFSM.

### **1.2 Objetivos Específicos**

Para poder responder ao problema de pesquisa e auxiliar o alcance do objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil (pessoal e profissional) dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM;
- Analisar os níveis de motivação dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM;
- Identificar o comprometimento dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM;
- Verificar a relação entre motivação no trabalho e o comprometimento organizacional;
- Verificar os fatores pessoais e profissionais que influenciam na motivação e no grau de comprometimento dos servidores públicos;
- Identificar quais aspectos precisam ser revistos para melhorar a motivação e o comprometimento dos servidores.

### 1.3 Justificativa

Ao longo do tempo as organizações vêm passando por inúmeras transformações ocasionando a necessidade de novas estratégias de gestão. O avanço tecnológico, a competitividade crescente entre as organizações tanto públicas quanto privadas e consumidores cada vez mais conscientes e seletivos, romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento até então vigentes, conforme afirmam Hamel e Prahalad (1995). Neste quadro de mudanças e de novas estratégias, surge um novo paradigma na organização e gestão do trabalho: a valorização do trabalhador.

Inseridas nesse contexto, as instituições de ensino superior públicas, enquanto partícipes deste cenário de desafios competitivos, são induzidas a adequar-se às novas exigências do mercado, pois como instituições responsáveis por um importante nível da formação educativa, as IES deverão estar apoiadas em processos de gestão adequados que garantam a aproximação entre os projetos individuais e as necessidades da coletividade e do desenvolvimento (CUNHA, 2011). O que conduz a uma reflexão acerca das suas tradicionais práticas organizacionais de gestão de recursos humanos para dar conta da nova realidade competitiva em função do processo de globalização.

A falta de motivação e satisfação no ambiente de trabalho, pode ocasionar perdas em seus padrões de qualidade e produtividade, e com relação aos servidores públicos, os efeitos negativos estão ligados a redução da qualidade de vida no trabalho, à saúde física e mental, ao *stress*, à baixa produtividade, ao baixo desempenho no trabalho e a falta de comprometimento com a organização (OLIVEIRA; SILVA, 2012). Os autores enfatizam que é fundamental evidenciar a importância da motivação para os servidores nas organizações, haja vista tal processo destacar-se como transformador de ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos servidores na realização de suas atividades, colaborando expressivamente para a eficácia organizacional.

Bandeira (1999, p. 2) salienta que em uma organização pública, “é possível conseguir diferencial e vantagem competitiva no mercado através de uma estratégia de Recursos Humanos voltada para comprometer o empregado com os objetivos organizacionais”. Para a autora é necessário estabelecer uma forma de relação mais adequada entre a empresa e os empregados, com o intuito de influenciar o comportamento e o comprometimento, pois o

servidor motivado tende a ser mais produtivo e faz a diferença, tornando o ambiente mais agradável e prestando um serviço de qualidade à população.

Considerando que o servidor técnico administrativo exerce um papel importante para a instituição, destacando-se pela prontidão com que resolve as situações difíceis, ou se mobiliza na busca de alternativas (SOUZA; PURIFICAÇÃO, 2004). Sendo esse comportamento indispensável para o sucesso da instituição como um todo, as instituições públicas voltam-se para soluções que propiciem um melhor desempenho, para otimização da utilização das competências plenas e para o envolvimento dos profissionais talentosos, tornando-se assim num verdadeiro diferencial competitivo frente aos concorrentes (ESPINHEIRA, 2009).

Diante do exposto, concebe-se a motivação no trabalho como parte integrante desse processo, pois é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenômeno (BRUNELLI, 2008). No entanto, para este autor, a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém com maior atenção se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho (BRUNELLI, 2008).

Dessa forma, a necessidade das organizações em manter seus colaboradores não só competentes e com vantagens competitivas, mas necessariamente, motivados e comprometidos, torna-se indispensável que o tema comprometimento organizacional, bem como suas relações e influências comportamentais sejam estudadas teórica e empiricamente (MENDES, 2013). Segundo a autora, há poucos estudos empíricos que corroboram as relações com outros construtos, ocasionando divergência de opiniões, e que é imperativo que a temática continue sendo estudada.

Costa (2011, p. 99) verificou que existem muitos estudos sobre motivação e comprometimento, porém os temas são analisados de forma isolada, sem o desenvolvimento de articulações teóricas ou empíricas entre eles, embora sejam temas muito próximos conceitualmente. Diante do exposto, observa-se que existe uma carência de estudos que analisem as dimensões da motivação e do comprometimento organizacional de maneira articulada.

Devido a essa carência de pesquisas, a investigação do tema motivação e comprometimento organizacional dos Servidores Técnicos Administrativos numa instituição de Ensino Superior Pública torna-se extremamente relevante e justifica-se pela necessidade de se construir uma base teórica e empírica sobre o tema em questão. Além disso, no campo

prático, da realidade social, essa investigação poderá servir de subsídios para a gestão de pessoas no tocante ao comportamento humano da instituição estudada, assim como para demais instituições; bem como, contribuir como embasamento para análises futuras.

A escolha pela categoria de técnico-administrativo justifica-se pela relevância das atividades desenvolvidas por esses colaboradores, de tal forma que a melhoria da qualidade institucional está extremamente relacionada ao ótimo desempenho dos servidores pertencentes a esta categoria. Destacando que todos os procedimentos a serem adotados devem envolver a todos, considerando as habilidades e competências individuais, trabalhando o indivíduo como pessoa, pois é ele quem conduzirá o processo de mudança em uma instituição.

Trata-se de uma questão de importância relevante para a sociedade, pois se o funcionário não se sentir motivado a desenvolver suas atividades, ele não irá realizá-las com satisfação e conseqüentemente prestará um serviço de má qualidade aos seus usuários.

Busca-se dessa forma, saber qual a relação entre os construtos motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores públicos, com a finalidade de contribuir no sentido de identificar os fatores que influenciam na motivação e no comprometimento de um segmento dos servidores públicos.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: a introdução, apresentada neste primeiro capítulo, engloba o problema de pesquisa: tem por finalidade contextualizar o tema da pesquisa, bem como descrever os objetivos específicos, à justificativa inerente ao assunto abordado e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico que é a parte que fundamenta esse trabalho, abordando a conceituação das variáveis envolvidas: motivação no trabalho e comprometimento organizacional, pesquisas nacionais sobre motivação no trabalho e sobre comprometimento organizacional, bem como o modelo teórico da pesquisa.

O terceiro capítulo está reservado às questões metodológicas, englobando o delineamento da pesquisa. Esse capítulo aborda, também, os procedimentos da pesquisa que englobam: a descrição da população e os métodos e instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados, os aspectos éticos, e o cronograma do trabalho.

O quarto capítulo apresenta os resultados do estudo, estruturado em sete seções. Inicialmente é apresentado o perfil dos respondentes da pesquisa, na segunda seção apresenta-se a avaliação da motivação e do comprometimento, na terceira seção destinou-se a avaliação da confiabilidade das escalas, na quarta seção a análise das dimensões da motivação e comprometimento, a quinta seção foi destinada a análise dos níveis de motivação e do comprometimento e influências do perfil, na sexta seção, apresenta-se a correlação entre os tipos de motivação e os tipos de comprometimento e na sétima e última seção a análise da relação entre a motivação e o comprometimento organizacional dos servidores.

Por fim, o quinto e último capítulo trata das considerações finais deste estudo, sendo retomados os objetivos e apresentados os resultados sumarizados, bem como as limitações desta pesquisa e as sugestões para futuros estudos.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem por objetivo dar o embasamento teórico necessário para o presente estudo, que busca investigar o perfil motivacional e o grau de comprometimento organizacional de servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino superior, bem como analisar a relação entre esses construtos.

Para tanto, o suporte teórico que consubstanciou o presente estudo está organizado em quatro etapas. A primeira etapa aborda questões relacionadas ao conceito de motivação, as principais teorias motivacionais, bem como um panorama dos estudos sobre o tema no âmbito nacional. A segunda etapa apresenta definições de comprometimento, principais teorias comportamentais e um panorama sobre o tema no âmbito nacional. A terceira etapa apresenta alguns estudos sobre a relação entre estes construtos. Por fim, a quarta etapa, apresenta o modelo teórico da pesquisa, resultado da união de um modelo de mensuração da motivação no trabalho e um modelo de identificação de comprometimento organizacional.

### **2.1 Motivação**

Ao longo dos anos a motivação tem sido alvo de estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas. O grande interesse e a importância deste tema ainda não resultaram em assertividade suficiente para que se estabeleça uma definição capaz de abranger efetivamente à teoria ou a avaliação deste construto o que torna esse tema alvo de polêmica e divergências no campo organizacional.

Apesar dessas divergências, Bergamini (1997, p. 37), acredita que essas teorias “se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano como tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”. Portanto a motivação não é um processo unitário, mas um construto que abarca componentes de ordens diversas, de tal forma que nitidamente nenhuma das teorias mais significativas elaboradas até hoje conseguiu explicar e integrar totalmente o fenômeno (GODOI, 2002).

### 2.1.1 Definições sobre Motivação

A origem etimológica da variável motivação é derivada da palavra latina *movere*, que significa mover. De acordo com Bergamini (1997 p. 31) “essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A autora acredita que o caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

A motivação é, então, algo que é susceptível de mover o indivíduo e conseqüentemente levá-lo a agir para atingir seus objetivos. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo (BERGAMINI, 1997).

De modo geral, costuma-se empregar o termo motivação para descrever as forças externas ou internas que atuam sobre o indivíduo modificando sua conduta e o impulsionando a agir.

Gonçalves (2003) afirmou que a motivação é uma força poderosa, que reside naturalmente no interior das pessoas, dando sentido a sua existência. A vontade de viver, agir, criar, participar, realizar, ser útil, necessidade visceral de ser uma pessoa, que constrói sua autoestima, ou seja, valorização de si mesmo, amor próprio. Bergamini (1997, p 31) reforça esta ideia e coloca que “é nisso que reside o desejo de atingir determinado objetivo que é, por sua vez, outro aspecto integrante da psicodinâmica motivacional”.

As aspirações, desejos ou expectativas, que habitam no íntimo de cada pessoa, tendo origem nas necessidades não supridas, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade. Portanto, o desejo de atingir determinado objetivo é, por sua vez, outro aspecto integrante da psicodinâmica motivacional. A motivação compreende um conjunto de fatores, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo tanto na vida pessoal como profissional.

Neste sentido Salles (2008, p.12) defende que “os fatores motivacionais, além de variarem de indivíduo para indivíduo, também variam ao longo da vida e, em consequência, do ambiente de grupo no qual o indivíduo esteja inserido”. Motivar, portanto, passa a ser uma tarefa mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. Torna-se uma busca incessante pela satisfação e realização.

O autor coloca ainda que a motivação de pessoas não constitui tarefa fácil, uma vez que diferentes necessidades requerem formas diferentes de recompensa e que cada indivíduo já traz consigo, ao ingressar em uma organização, um conjunto de fatores motivacionais intrínsecos estreitamente relacionados a habilidades e talentos pessoais.

Assim, pode-se entender que não é possível motivar quem quer que seja, pois as pessoas já trazem dentro de si anseios e expectativas que ativam determinado força na busca da realização de um objetivo.

Numa perspectiva mais interpretativa Vernon (1973, p. 11), faz a seguinte consideração: “A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula, e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidente que a motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente. Deduzimos sua existência e sua natureza a partir da observação e experiência de comportamento”.

Em um primeiro momento o autor coloca a motivação como sendo uma força sem que se especifique sua natureza. Em seguida, a motivação é colocada como uma experiência interna, algo que sentimos e só pode ser compreendida a partir da observação sistemática de tipos de comportamento que se repetem com frequência e envolvem o emprego de determinada energia que pode vir acompanhada por sentimentos de impulso e desejo.

Segundo este autor o comportamento motivado pode se apresentar entre dois polos, sendo que no primeiro, o sujeito se sente forçado a agir de determinada forma, seu comportamento é impulsivo, sem qualquer objetivo; ele é irracional. Já no segundo, o sujeito já tem consciência de seu objetivo para suas ações, as quais se encontram dirigidas e consistentes.

Alguns autores afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém consegue motivar quem quer que seja (BERGAMINI, 1990). Para este autor o que conduz o comportamento motivado não é inerente à pessoa, ou seja, depende de fatores extrínsecos e são de certa forma, soberanos à sua vontade. No entanto, as ações humanas já são espontâneas e têm origem em impulsos interiores, pelo que o Ser Humano traz em si a origem do seu comportamento motivacional.

De acordo com Procópio (2011), parte expressiva das organizações adota o modelo de motivação que se baseia na ideia de que as pessoas são motivadas por terceiros que lhes oferecem recompensas e/ou lhes impõem punições condicionadas às tarefas executadas. Segundo Bergamini (1998, p. 10), “as campanhas de premiação por desempenho estão aí para comprovar isso”. Essa visão de organização encontra sua origem na teoria do condicionamento operante de Skinner que, segundo Bergamini (1998), entende ser possível

conseguir que as pessoas se comportem de acordo com certos padrões de conduta previamente estabelecidos recompensando toda ação julgada como positiva e punindo ações consideradas como inadequadas.

Conforme afirma Robbins (2002, p. 152) “os sujeitos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos, ou seja, o grau de importância de uma tarefa é que define o quanto o indivíduo estará motivado a realizá-la”. Neste sentido quanto maior a importância dos motivos que a pessoa manifestar para ação, maior será a possibilidade de realização da ação prática. Além do que, um empregado motivado, com elevado grau de engajamento, certamente manterá alto nível de comprometimento com seu trabalho.

Segundo Kondo (1994, p. 3):

Qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, motivar as pessoas que estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possamos atingir nossos objetivos – de fato, isso é indispensável. Nós sabemos que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades. (KONDO, 1994, p.3).

Efetivamente “a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa” Bergamini (1997, p. 83). No entanto, os impulsos externos, do ambiente, são condicionantes do comportamento, o que também afeta o nível motivacional (BERGAMINI; CODA, 1995). No entendimento do autor a motivação é uma força interior que pode ser modificada a qualquer momento. Neste sentido, não se pode motivar outra pessoa, mas sim estimulá-la de forma a encontrar a força interna necessária que o impulsionará a manter-se motivado até atingir o objetivo proposto. Casado (2002, p. 248) acrescenta: “motivação é um impulso à ação”. Por tratar-se de um impulso ou necessidade é óbvio que é originada basicamente no interior de cada indivíduo.

Neste contexto, é imprescindível esclarecer que a tarefa da organização não é de motivar as pessoas. Mesmo porque isto seria impossível levando-se em conta que a motivação é um processo intrínseco, íntimo de cada pessoa. Entretanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, que favoreça as pessoas a buscarem satisfazer suas necessidades individuais.

Para Godoi (2002), quando a definição de motivação entra no caráter intrínseco ou extrínseco desses processos acaba gerando posicionamentos distintos por parte dos autores. Segundo Bergamini (1998), esses posicionamentos distintos são dois: o primeiro, dá ênfase aos aspectos externos da motivação, entende a motivação como sendo gerada exclusivamente

por fatores externos ao indivíduo e, conseqüentemente, confere um caráter de automatismo ao comportamento humano, representada pelo behaviorismo. O segundo, explica a motivação como sendo uma força que energiza o comprometimento e que se forma dentro da própria pessoa, por meio de um processo dinâmico que é representada basicamente pela teoria da motivação intrínseca, defendida por autores como Bergamini e Archer, e engloba as teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow e da Motivação-Higiene de Herzberg.

A ideia de motivação no ambiente organizacional está intimamente ligada à concepção que se tem a respeito da percepção do empregado relativamente à tarefa ou atividade que este executa. A Revolução Industrial pode ser considerada como um dos precursores do que se entende como motivação nas organizações.

Bergamini (1997, p. 19), afirma que “antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivação consistia em punições tanto psicológicas, como de restrições financeiras gerando um ambiente generalizado de medo” e afirma ainda que “tais punições não eram unicamente de natureza psicológica ou financeira, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física”. Considerando que as organizações existiam muito antes da Revolução Industrial pode-se concluir que a preocupação com o fator humano nas organizações é algo recente (BERGAMINI, 1997).

Durante o período Pós-Revolução, houve grandes investimentos no intuito de aumentar a eficiência dos processos produtivos por parte de seus colaboradores e, conseqüentemente, melhorar a qualidade no atendimento ao cliente. Diferentes linhas de pensamento surgiram, tendo como desafio descobrir a melhor forma de motivar os funcionários, mais recentemente essa preocupação muda de sentido. Descobre-se que cada indivíduo á traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações e dessa forma a organização deve agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional (BERGAMINI, 1997).

Na medida em que se entende que o trabalho não é algo que traz em si, satisfação e prazer, mas sim algo que se pratica somente porque dele se necessita para sobreviver, é concebível concluir que o trabalhador fará somente o mínimo indispensável para não perder o emprego (GOMES; QUELLAS, 2003). Portanto, é essencial que o indivíduo esteja motivado de alguma forma, para empenhar-se na execução das suas atividades, tornando-se produtivo, eficiente e eficaz no desempenho de suas tarefas.

Existem várias métodos para motivar, porém os efeitos têm pouca duração. Neste sentido, muito tem se investido, mas pouco se avançado, pois os efeitos não são duradouros. Para Casado, (2002) existe diferença entre o que se entende por motivação e o que se espera

dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação no meio empresarial está muito distante do conceito e entendimento dos estudiosos sobre o assunto.

Segundo Bueno (2002, p. 45) “As organizações que têm conseguido compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação humana tem atingido o sucesso”. Portanto, implantar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo com metodologias que motivem e satisfaçam seus funcionários com a participação o engajamento dos mesmos, comprometendo-os com as metas organizacionais configura como fator diferencial para o sucesso das organizações.

Neste sentido o papel do gestor é fundamental, pois ele é o agente a quem cabe à função de desbloquear a força motivacional contida no interior do seu servidor, como explica Bergamini (2008): a perspectiva mais natural de compreender a motivação humana é aquela em que leva em consideração a história particular de cada um, o que se chama de realidade motivacional; assim é imprescindível que o gestor conheça bem a cada um dos seus servidores, dispensando-lhes uma consideração individualizada.

### 2.1.2 Teorias Motivacionais

São várias as teorias sobre a motivação, as quais procuraram dar uma explicação para os comportamentos dos trabalhadores. Neste segmento, pretende-se fazer uma abordagem das teorias mais frequentemente referenciadas na literatura.

As primeiras concepções focadas nos aspectos externos deram origem à abordagem behaviorista da motivação (Teoria das Necessidades Humanas e Teoria das Satisfações das Necessidades). Num segundo momento, na abordagem comportamental, os autores passaram a focar também nos aspectos internos do processo motivacional (Teoria X e Y e Teoria das Expectativas). E, mais recentemente, conforme apregoa a Teoria da Autodeterminação, tenta-se compreender o fenômeno da motivação através dos dois prismas – externo e interno.

O Quadro 1 apresenta um resumo das teorias motivacionais que são abordadas neste estudo, porém, é importante destacar que não se pretende discorrer sobre as teorias, mas destacar qual o enfoque das mesmas em relação à questão da motivação nos ambientes organizacionais.

Abordagem	Teoria	Autor	Foco principal
<b>Behaviorista</b>	Necessidades Humanas	Maslow	Externo
	Satisfação das Necessidades	Herzberg	
<b>Comportamental</b>	Teoria X e Y	McGregor	Interno
	Teoria das Expectativas	Vroom	
<b>Integrada</b>	Teoria da Autodeterminação	Ryan e Deci	Ambos

Quadro 1 - Classificação das Teorias Motivacionais

Fonte: elaborado pela autora

### 2.1.2.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow

Como consequência das críticas às teorias anteriores surgiu a concepção Behaviorista ou Comportamentalista que pretendia desenvolver uma visão mais objetiva e realista do comprometimento humano no ambiente organizacional.

Abraham Maslow sugeriu que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação do indivíduo. Essa necessidade determina o que passa a ser importante para o indivíduo e molda o seu comportamento como tal.

Na teoria de Maslow, portanto, as necessidades se constituem em fontes de motivação. Pode-se dizer, então, que esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Bergamini (2008) destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas.

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.

Neste sentido, Maslow desenvolveu um interessante esquema, segundo o qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, sendo que numa ordem ascendente, as necessidades humanas encontram-se distribuídas em cinco grupos, conforme demonstra a Figura 1.

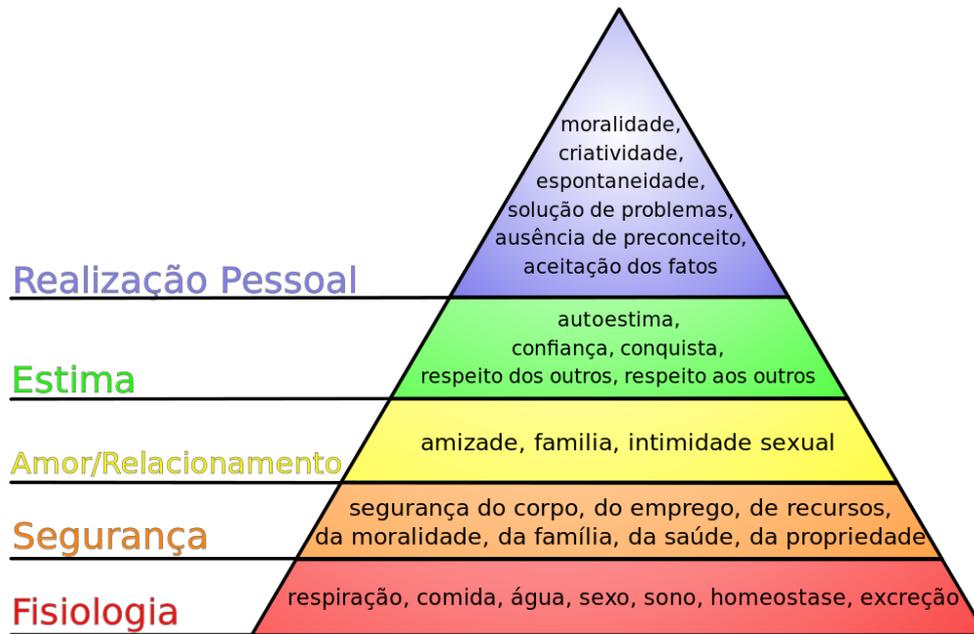


Figura 1 - Pirâmide das Necessidades Humanas  
 Fonte: adaptado de Maslow (1954).

O uso de uma pirâmide para demonstrar esse processo de hierarquização das necessidades (apesar de não ter sido proposto nem utilizado por Maslow) parece ser o ideal, pois transmite a ideia de que para se buscar os níveis superiores, os inferiores já devem ter sido conquistados, ou seja, as necessidades mais básicas já devem ter sido satisfeitas.

Na base da pirâmide, encontram-se as necessidades mais simples e emergentes (necessidades fisiológicas e de segurança). No meio da pirâmide encontram-se as necessidades mais complexas e menos emergentes (sociais e de estima) e finalmente no topo da pirâmide encontram-se a necessidade mais elevada (superior), que é a necessidade de autorrealização.

As necessidades fisiológicas representam o primeiro item da hierarquia, dizem respeito aos quesitos fundamentais à sobrevivência do ser humano como as necessidades de alimentação, sono e repouso, de abrigo, desejo etc., são as necessidades humanas mais simples, o seja, se o indivíduo não esteja com suas necessidades fisiológicas plenamente satisfeitas, não se sentirá motivado a buscar as demais necessidades. Uma pessoa faminta, por exemplo, não se preocupará com mais nada a não ser em conseguir comida para se alimentar.

Após satisfazer plenamente suas necessidades fisiológicas, os indivíduos tendem a buscar satisfazer um novo grupo de necessidades, as necessidades de segurança. Estas necessidades dizem respeito tanto ao aspecto físico como ao emocional, ou seja, necessidade

de se sentir seguro e livre de ameaças, estabilidade, proteção contra violência, etc. Maslow salientou que, da mesma forma que um homem alimentado não sente fome, um homem seguro não sente ameaçado.

O terceiro grupo de necessidades humanas diz respeito a natureza sociável do ser humano e envolvem o desejo de interagir socialmente. São as chamadas necessidades sociais. Referem-se às necessidades de conquistar amizades, manter boas relações, etc. Essas necessidades assim como pode contribuir para o bom desempenho da empresa, podem acarretar problemas de difícil solução, como conflitos internos e disputas de poder, entre outros.

O grupo que ocupa o quarto lugar na pirâmide de Maslow é denominado de necessidades de estima, e diz respeito aos sentimentos que cada pessoa tem pela outra e aos sentimentos que é capaz de provocar nelas a seu respeito. Pois todas as pessoas precisam se sentir estimadas, queridas e admiradas pelas outras de alguma forma. Incluem-se também as necessidades de autoestima.

O quinto e último grupo da hierarquia das necessidades humanas refere-se às necessidades de autorrealização e diferenciam-se das demais por ser insaciável, sendo a busca constante do homem em maximizar seu potencial e realizar alguma coisa. Por localizarem-se no topo da pirâmide, poucas pessoas sentem-se motivadas a atingir essas necessidades, pois ainda não suprimiram suas necessidades mais inferiores e dificilmente vão se preocupar com realização pessoal.

Maslow concluía que quando um conjunto de necessidades era satisfeito, esse tipo de necessidade deixava de ser um motivador. Como em toda teoria, sempre há aqueles que discordam em parte ou totalmente com a mesma. Os críticos desta teoria afirmam que nem todas as pessoas são iguais e, por isso, um aspecto que se mostra como uma necessidade para uma pessoa, pode não ser para outra. Bergamini (2008) afirma que a teoria das necessidades de Maslow teve irrestrita aceitação, embora, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências insuficientes de pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática.

### *2.1.2.2 Teoria das Satisfações Humanas de Herzberg*

A Teoria das Satisfações Humanas, proposta por Frederick Herzberg, surgiu como complemento à teoria clássica de Maslow, apesar de discordar em alguns aspectos desta teoria. Herzberg, porém, concorda com Maslow de que as necessidades são sempre internas.

A maior crítica imposta à Teoria das Necessidades Humanas é a de que Maslow considerava que as necessidades humanas eram apenas fatores higiênicos relacionados com as necessidades animais do homem de evitar o desconforto e a dor, em contraposição às suas necessidades humanas psicológicas.

Herzberg teve como principal incentivo para elaboração de seus estudos, as pesquisas de McGregor que foi o primeiro teórico behaviorista a realizar estudos sobre a motivação humana no ambiente organizacional. Para ele a difusão da ideia de que o conhecimento da natureza humana, seus motivos e necessidades são de inestimável valor para a empresa e seus trabalhadores, foi o grande feito de McGregor.

Em decorrência de sua primeira pesquisa, Herzberg elaborou sua teoria defendendo que existem duas categorias distintas de necessidades que influenciam a motivação para o trabalho: os fatores higiênicos (ou extrínsecos) e os fatores motivacionais (ou intrínsecos). Contrapondo-se aos teóricos de sua época que concordavam com os cinco grupos de necessidades propostos por Maslow, a Teoria das Satisfações Humanas de Herzberg, postula que o trabalhador possui apenas dois grupos de necessidades.

Os fatores higiênicos, também conhecidos como fatores extrínsecos, se localizam no ambiente em que circula o indivíduo e abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, referem-se ao contexto do cargo, tais como: políticas administrativas, ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, colegas e subordinados, segurança no trabalho, benefícios sociais e salário, vida pessoal, os quais são vistos como fatores que podem gerar insatisfação. De acordo com Herzberg, os fatores higiênicos não produzem atitudes positivas e, assim não são causadores de motivação.

Já os fatores motivacionais, denominados também de fatores intrínsecos, relacionam-se com os sentimentos particulares do indivíduo e estão relacionados com o cargo ocupado e a natureza das tarefas que o trabalhador executa e abrangem: reconhecimento e oportunidade de promoção e desenvolvimento profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não satisfação ao estado de satisfação.

Herzberg (1987) defendeu, então, que os fatores higiênicos eram somente para reduzir a insatisfação e não para criar motivação e que os fatores motivacionais são os responsáveis pelas atitudes positivas, portanto, geram motivação e satisfação.

O autor sugere que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são completamente distintos e independentes dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Uma vez que estes fatores distintos passaram a ser considerados, chegou-se à conclusão que estes dois sentimentos não eram contraditórios entre si. O oposto da satisfação pessoal não era a insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação, e igualmente, o oposto da insatisfação profissional é nenhuma satisfação. Essa confusão é decorrência de um problema de semântica, nós normalmente achamos que satisfação e insatisfação são antônimos, isto é o que não é satisfatório deveria ser insatisfatório e vice versa. Porém, quando é transposto para o comportamento humano no trabalho, envolve bem mais que um jogo de palavras (HERZBERG, 1987).

Um dos grandes méritos de Herzberg e de seus colaboradores foi o de, após ter desenvolvido sua teoria, terem realizado pesquisas com o intuito de comprová-las. As pesquisas posteriores comprovaram que os fatores motivacionais são os principais geradores de satisfação no trabalho e os fatores higiênicos, os principais geradores de insatisfação no trabalho. A Figura 2 resume essas informações.

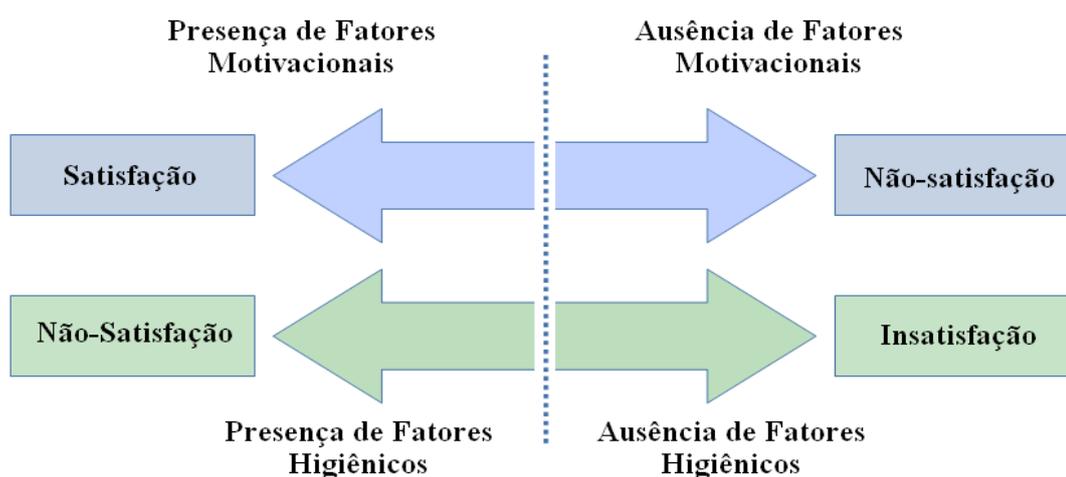


Figura 2 - Os Dois Fatores de Herzberg  
Fonte: adaptado de Herzberg (1987)

Outro mérito de Herzberg foi de propor uma solução prática e detalhada para propiciar continuamente a Motivação. A proposição do autor é a motivação pelo próprio trabalho, a ser

conquistada através do enriquecimento do cargo. Para ele, o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. No entanto, o próprio autor reconhece que “nem todos os cargos podem ser enriquecidos” (HERZBERG, 1987, p. 117) e, nesse caso, o problema da motivação precisa ser atacado a partir de outras estratégias.

O autor reconheceu que cada um enfrenta uma situação de vida distinta e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os colaboradores permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo. Para Herzberg esta proposição não deve ser implantada de uma só vez, e sim de forma contínua. Para esse autor, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é a base para definir a motivação do trabalhador.

### *2.1.2.3 Teorias X e Y de Douglas McGregor*

Na década de 1960, McGregor influenciado e embasado pela teoria de Maslow (Teoria das Necessidades Humanas), e especialmente, no conceito de autorrealização, idealizou sua própria teoria na tentativa de explicar o comportamento humano nas organizações e suprir o que considerava ser a principal lacuna do trabalho de Maslow, ou seja, não ter testado ou comprovado suas premissas nos ambientes organizacionais.

Após escrever a Teoria X, que nada mais era do que o relato das práticas administrativas existentes, a qual sustentava que as pessoas eram intrinsecamente sem motivação e que o trabalho era desagradável para a maioria delas. Referia-se à maioria das pessoas como pouco ambiciosas, pouco criativas, pouco inteligentes e que sempre buscava trabalhar o menos possível, necessitando ser supervisionadas de perto ao invés de assumir responsabilidades.

McGregor (1980, p. 63) começou a questionar a validade da Teoria X, e concluiu que suas premissas eram errôneas e demonstra a necessidade de adotar uma postura Y em relação aos trabalhadores, confiando-lhes responsabilidade e autoridade, para que o desafio e a satisfação sejam estimulados e o trabalho possa ser percebido como algo muito agradável, desde que as condições sejam favoráveis.

Consequentemente, a empresa, segundo McGregor, deve dispor de recursos que facilitem o amadurecimento motivacional de seus assalariados. Para ele, se as pessoas forem

impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com indolência, passividade e má vontade, ficando sob responsabilidade da empresa os níveis de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores.

Realizando o atrelamento entre seu trabalho e o trabalho de Maslow, McGregor conclui que a Teoria X relaciona-se com as necessidades primárias do ser humano (fisiológicas e de segurança) e a Teoria Y, apesar de se referir aos cinco grupos, está mais focada nas necessidades secundárias (sociais, egoísticas e de autorrealização). McGregor postula que somente os aspectos intrínsecos são os reais impulsionadores do comportamento do indivíduo. A motivação não é obtida somente pelo fornecimento de fatores externos, relacionados a incentivos monetários, condições de trabalho e ambiente organizacional, como a teoria X enfatiza. Para ele a real motivação, como apregoa a teoria Y, depende também dos **fatores externos**, mas principalmente, de **fatores internos** relacionados com as necessidades sociais, egoísticas e de autorrealização.

Pode-se concluir que McGregor, assim como Maslow, considera que o homem é motivado pela busca em satisfazer diversas necessidades, as quais emergem conforme certa 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. A Figura 3 apresenta o resumo dessas relações.

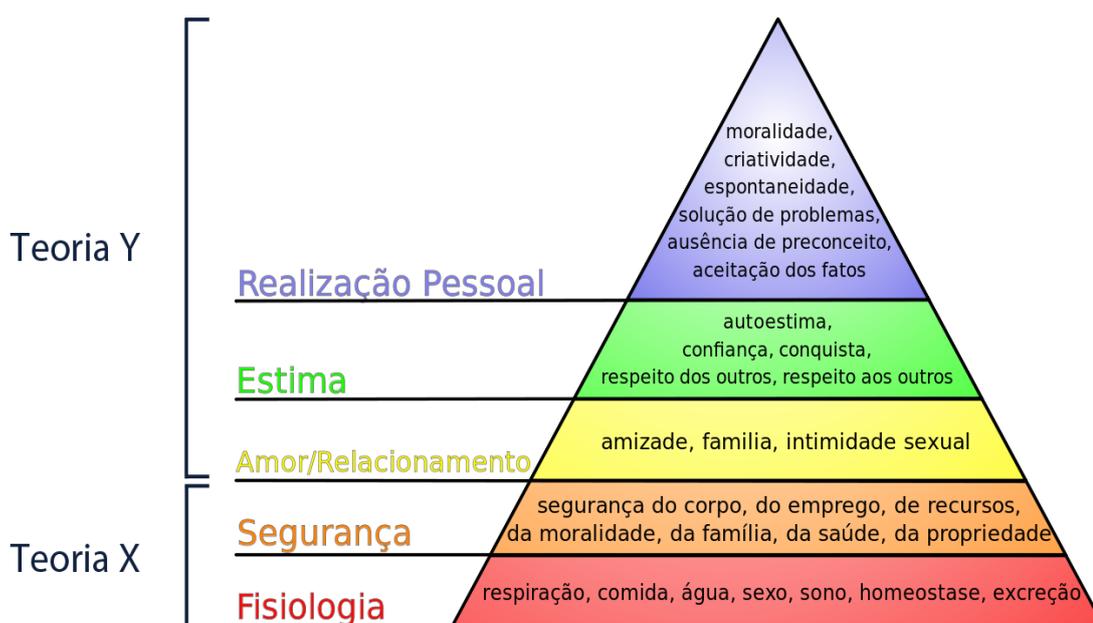


Figura 3 - Hierarquia das Necessidades Associada às Teorias X e Y  
Fonte: adaptado de Robbins (1999)

McGregor propõe que, assim que a pessoa é razoavelmente libertada da necessidade de usar a maior parte de sua energia para satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, participação social e estima, ela passará levada pela sua natureza, a procurar a satisfação de suas necessidades (superiores) de autorrealização.

Desse modo, a pessoa terá mais autocontrole e participação no planejamento do próprio trabalho, utilização plena do seu talento e aptidões, conhecimentos e experiências, autorrespeito e sensação de responsabilidade pelo sucesso do trabalho que executa (BERGAMINI, 1982, apud SALLES, 2008).

#### 2.1.2.4 Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria das Expectativas, também conhecida como de Instrumentalidade, foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo Victor Vroom em 1964. O autor defende que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e dos anseios de cada indivíduo, contrariamente às teorias das necessidades de Maslow e Herzberg, uma vez que estas não levam em consideração as diferenças individuais. Esta teoria tem uma abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultados de uma escolha consciente do indivíduo, sendo que, geralmente, o comportamento escolhido é o que se revela de maior valor para o indivíduo.

Para Vroom (1964), o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo, influenciando seu nível de desempenho: Valência, Instrumentalidade e Expectativa. A Figura 04 apresenta essas forças que são explicadas a seguir:



Figura 4 - As Três Forças Básicas de Vroom  
Fonte: elaborado pela autora

- **Valência:** representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo. De acordo Vroom (1964), cada indivíduo tem preferências (valências) para determinados resultados finais. Os resultados intermediários apresentam valência em função de sua relação percebida com os resultados finais desejados. Neste contexto, é imperativo que as recompensas tenham um valor real para o indivíduo que satisfaça as suas expectativas. As valências são subjetivas, uma vez que o sistema de recompensas vigente pode não assumir importância para um indivíduo e ser muito importante para outro.
- **Instrumentalidade:** percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Para Vroom (1964) a instrumentalidade é a convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado. Portanto, é preciso conhecer o que um indivíduo acredita que deva ser feito para obter determinado resultado, e não somente a satisfação esperada por alcançar o resultado. Assim, uma recompensa de primeira ordem (por exemplo, monetária) é relevante porque permite o alcance de um resultado de segunda ordem (por exemplo, compra de um automóvel).
- **Expectativa:** é a terceira força que atua dentro do indivíduo e influencia seu desempenho. Refere-se à probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado. A expectativa consiste em um conjunto de convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem (VROOM, 1964).

De acordo com Vroom (1964), sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis. A Teoria das Expectativas, portanto, define motivação em termos de desejo e empenho, cuja concretização dos resultados desejados resulte da interação de valências, instrumentalidades e expectativas.

Estes três motivos segundo Vroom (1964) influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos estiver ausente, a motivação será nula. Se todos estão presentes (expectativa alta, instrumentalidade alta, valência alta), a motivação é alta. Neste sentido a Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações alcançam de seus empregados o desempenho desejado não somente quando satisfazem seus objetivos individuais, mas quando lhes é apontado que o caminho para a satisfação dos objetivos

individuais está no alcance do desempenho desejado. Em suma, a Teoria de Vroom, revela que para que o trabalhador se sinta motivado é imprescindível que este se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais delineados.

Para encerrar esse segmento do referencial teórico, apresenta-se o Quadro 2 que resume as principais ideias de cada teoria motivacional apresentada.

Teoria	Premissa principal
Necessidades Humanas (Maslow, 1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Satisfação das Necessidades Herzberg (1959)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
Teoria X e Y McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
Teoria das Expectativas Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado

Quadro 2 – Resumo das Teorias Motivacionais

Fonte: adaptado de Galhanas (2009)

### 2.1.3 Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci

A Teoria da Autodeterminação (*self-determination theory*) foi elaborada em 1981, por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, na tentativa de compreender como os determinantes motivacionais influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e, também, de revelar como o ambiente pode interferir no comportamento humano, delineando variáveis capazes de serem operacionalizadas, tendo como foco diversas áreas do conhecimento, como saúde, educação, bem-estar psicológicos, entre outros.

As bases dessa teoria situam-se no estudo dos componentes de motivação intrínseca e de motivação extrínseca. Os motivos intrínsecos resultam da própria vontade do indivíduo; é uma forma de pensar e de agir que cada ser humano traz dentro de si. Os motivos extrínsecos dependem de fatores externos (DECI; RYAN, 1985). Embora a Teoria da Autodeterminação

esteja fundamentada em forte argumentação empírica, dentro dos ambientes organizacional, poucas pesquisas se fundamentam nessa teoria.

Com a evolução das pesquisas sobre o tema, Deci e Ryan (1985) propõem que as denominações “motivação intrínseca” e “motivação extrínseca” não contemplam todos os níveis de motivação humana. A Teoria da Autodeterminação propõe a existência de dois tipos de motivação, que são caracterizados por diferentes níveis de autodeterminação: motivação intrínseca e motivação extrínseca que, juntas com a desmotivação, formando um *continuum* de autodeterminação (DECI; RYAN, 2008).

Tendo a desmotivação e a motivação intrínseca como polos opostos do *continuum*, os quais variam qualitativamente segundo a internalização das regulações externas para o comportamento. Os autores afirmam que as pessoas necessitam se sentirem competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas. Contrapõem as ideias de outras teorias segundo as quais todo comportamento seria função da satisfação de necessidades fisiológicas. Propõem o conceito de “necessidades psicológicas básicas”, apontadas como determinantes do comportamento intrinsecamente motivado.

A Teoria da Autodeterminação parte do pressuposto de que a pessoa é, quando bem constituída biologicamente, propensa ao desenvolvimento; à integração dos elementos psíquicos, de forma a surgir um *sensu de eu (self)*; e à interação com uma estrutura social maior. Essas propensões surgem das necessidades intrínsecas de autonomia psicológica, competência pessoal e vínculo social (RYAN; DECI, 2000). A autonomia refere-se à capacidade do indivíduo de autogovernar-se, sendo o seu comportamento originado e regulado por suas próprias ações.

A competência diz respeito à capacidade de agir satisfatoriamente em uma determinada situação, apresentando atitudes de domínio frente uma tarefa desafiadora. Por fim, o estabelecimento de vínculos representa a necessidade dos seres humanos de sentirem-se aceitos e reconhecidos socialmente (FERNANDES; VASCONCELOS-RAPOSO, 2005).

Nesta linha de entendimento Ryan e Deci, (2000) distinguem quatro níveis de motivação extrínseca que se alternem em torno da percepção individual de autodeterminação: regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada. Quanto mais internalizada for à regulação externa, maiores serão os níveis de autodeterminação percebidos, conforme Figura 5.

A motivação intrínseca ou autodeterminada é definida como fazer algo por si só porque é interessante e prazeroso. A motivação extrínseca é definida como fazer algo por razões instrumentais. Essas razões instrumentais podem variar, dependendo em quão

interiorizada é a motivação. Interiorizações se referem a pegar para si um regulamento que foi inicialmente imposto por fatores externos, como prêmios ou punições, e torná-lo regulamentado interiormente (RYAN, 1995). O autor reforça que a interiorização pode variar em termos de quão bem ela foi assimilada com outorregulamentações já existentes na pessoa com valores e interesses que a pessoa já possui.

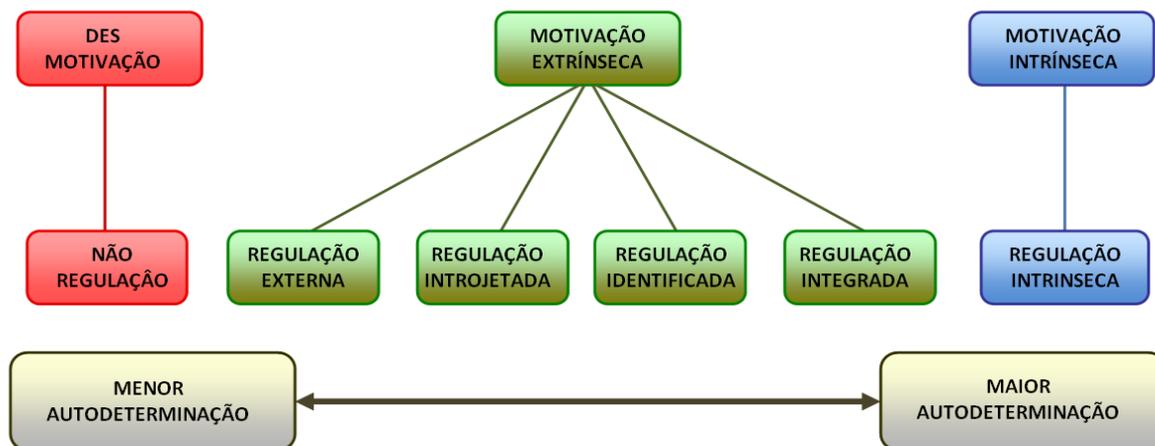


Figura 5 - Continuum de Autodeterminação

Fonte: adaptado de Deci e Ryan (2008)

No limite inferior temos a regulamentação externa que para Deci e Ryan, (1985) é a forma mais básica da motivação extrínseca, sendo designada como uma forma não autônoma de motivação. O comportamento é apresentado por recompensas oferecidas a um indivíduo ou por ameaças e punições. Por exemplo, o sujeito permanece em um determinado esporte pelas recompensas financeiras ou um professor oferece notas adicionais se os alunos se comportarem da maneira que ele deseja, podendo puni-los caso contrário.

Na sequência, mais à direita, encontra-se a regulação introjetada, onde a regulação envolve situações conflituosas e os comportamentos são influenciados por pressões internas, como a culpa e a ansiedade (FERNANDES; VASCONCELOS-RAPOSO, 2005). O próximo estágio, mais interno, é a regulação identificada, onde o indivíduo considera a atividade importante e aprecia os resultados e benefícios que ela pode lhe proporcionar (DECI; RYAN, 2000).

A forma mais autodeterminada da motivação extrínseca é a regulação integrada, a qual não envolve só a identificação para a importância da atividade, mas também a integração

dessas identificações com sua maneira de pensar, contendo assim algumas características da motivação intrínseca (RYAN; DECI, 2000).

Gagné et al. (2010) reforçam a teoria motivação extrínseca que é mais autônoma. Poderíamos dizer que uma enfermeira é identificada se ela se compromete em limpar um paciente para melhorar sua saúde mesmo que essa não seja uma tarefa prazerosa (portanto não é intrinsecamente motivada), mas a motivação estaria integrada se a enfermeira vai mais longe em dizer que seu trabalho é uma “vocação”. Teoricamente, pessoas mais autodeterminadas estão mais propensas a se envolverem em determinados comportamentos do que as com baixa autodeterminação (DECI; RYAN, 2000).

Integração e identificação diferem da motivação intrínseca na qual a atividade não é realizada por si só (por ser interessante e divertida), mas pelo valor instrumental que ela representa. Identificação e integração são acionadas por valores e objetivos, enquanto a motivação intrínseca é acionada por emoções que surgem enquanto a atividade é realizada (GAGNÉ et al., 2010). Se quebrarmos o *continuum* pela metade, podemos recategorizar os tipos de motivação para que a regulamentação externa e introjeção representem uma motivação controlada, e a identificação, integração e motivação intrínseca representem uma motivação autônoma (GAGNÉ et al., 2010).

A Teoria da Autodeterminação foi o suporte teórico para a criação, por Gagné et al. (2010) da Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) que será utilizada na pesquisa empírica deste estudo e apresentada ao final deste capítulo.

#### 2.1.4 Pesquisas Nacionais sobre Motivação no Trabalho

Este segmento busca identificar o panorama nacional de pesquisas sobre a temática da motivação no trabalho. Para tanto, foram utilizadas duas bases de dados: a Plataforma Spell, que engloba os principais periódicos nacionais da área de gestão e administração; e página de eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) que apresenta as pesquisas mais atuais desenvolvidas na área de Administração.

O intervalo de tempo utilizado nas duas pesquisas foi a última década, ou seja, dos anos de 2003 até 2013. Os dados foram coletados em outubro de 2013 e, por isso, as informações do último ano podem estar incompletas.

O Gráfico 1 apresenta a evolução no número de artigos publicados sobre motivação nos periódicos da plataforma Spell. Observa-se que no ano de 2008 foram publicados 3 artigos, em 2009 e 2010 apenas um artigo, nos anos de 2011 e 2012 - 3 artigos e no ano de 2013 - 4 artigos. Ao todo ao longo da década, foram publicados apenas 15 artigos sobre motivação no trabalho. Um número muito pequeno, o que mostra que o no Brasil a motivação no trabalho ainda não despertou grande interesse dos pesquisadores, gerando um restrito número de publicações sobre o tema. Destes estudos, 11 apresentavam a motivação no trabalho como tema principal e 4 como tema secundário, conforme aponta o Gráfico 2.

O Quadro 3 apresenta o detalhamento dos 15 artigos fornecendo informações sobre o título do periódico, título do artigo, autores e ano de publicação. Na sequência cada um dos artigos é detalhado.

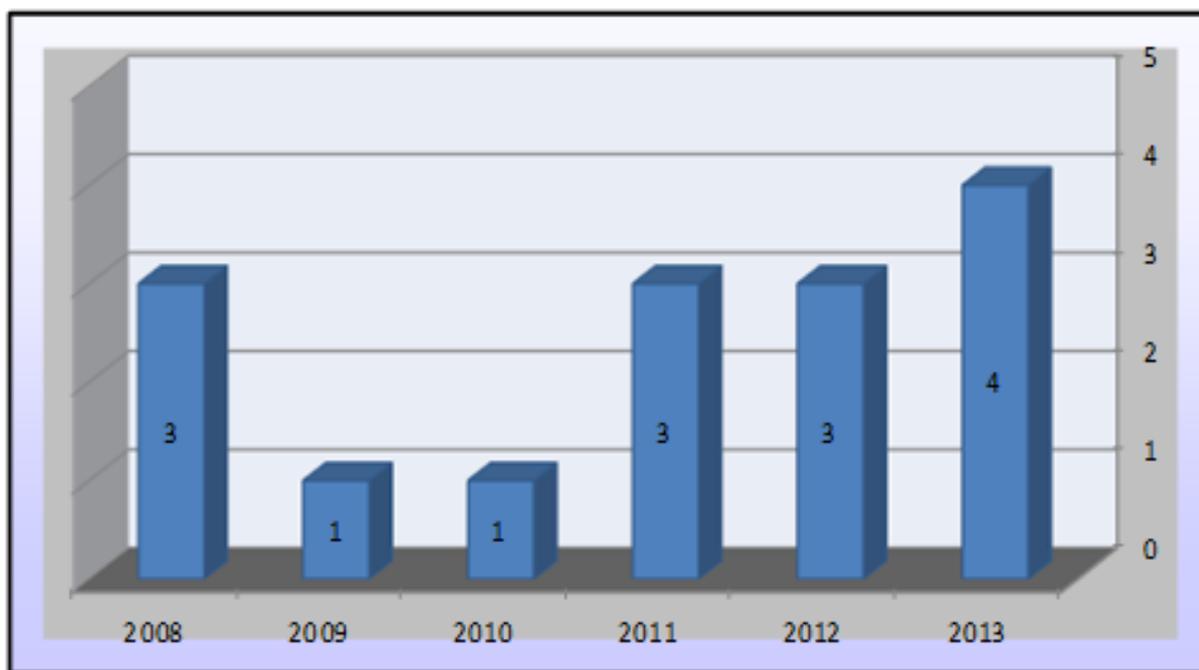


Gráfico 1 – Publicações sobre Motivação na Plataforma Spell

Fonte: elaborado pela autora

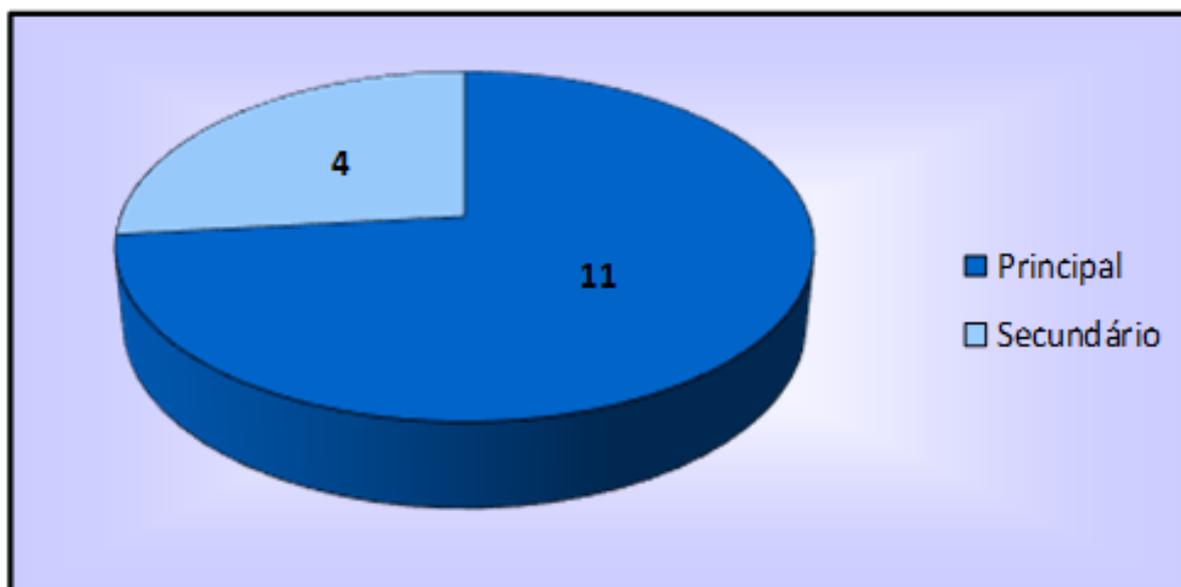


Gráfico 2 – Foco dos Artigos Publicados sobre Motivação no Trabalho

Fonte: elaborado pela autora

Publicação	Artigo	Autores/ano
Interface	Condições de trabalho e motivação em contexto do Sistema Único de Saúde - SUS.	Alves Filho e Costa (2013)
RAHIS	Plano de carreira, cargos e salários (PCCS) e motivação dos trabalhadores em saúde	Soares, et al. (2013)
Ver. Adm. UNIMEP	Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador.	Costa et al. (2013)
RBGN	Proposta de artefato para análise de características motivacionais do trabalho.	Sordi e Azevedo (2013)
REAd	Necessidade de treinamento organizacional e motivação para trabalhar.	Silva e Meneses (2012)
Ver. Adm. UNIMEP	Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar.	Lutz et al (2012)
Ver. Adm. UFSM	Fatores responsáveis pelo <i>turnover</i> em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS.	Rosa e Ibdaiwi (2012)
REA	Avaliação de justiça e intenção de <i>turnover</i> em equipes de vendas: teste de um modelo teórico.	Lopes et al. (2011)
RAP	Que fatores de satisfação e motivação estão afetando o desenvolvimento da carreira em instituições de ensino superior em Portugal?	Machado-Taylor et al. (2011)
Ver. Adm. UFSM	A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas.	Duarte e Papa (2011)
Gestão. Org.	Repensando a função dirigir: uma análise a partir de livros introdutórios de Administração.	Flores-Pereira (2010)
REA	O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.	Sampaio (2009)
Gestão & Regionalidade	Motivação: o estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organizações do setor pública, do ramo de energia.	Nunes et al. (2008)
FACES	Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados.	Godoi et al. (2008)
BASE	A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário.	Coda e Cestari (2008)

Quadro 3 – Artigos sobre Motivação Publicados em Periódicos Nacionais

O ano de 2013 traz quatro publicações: Alves Filho e Costa (2013) publicaram o artigo Condições de trabalho e motivação em contexto do Sistema Único de Saúde - SUS, com o objetivo de discutir a relação entre as condições de trabalho e a motivação tomando como referência os resultados empíricos de duas teses de doutorado defendidas em 2012 e que tiveram como campo de pesquisa unidades do Sistema Único de Saúde – SUS. Uma tratou das condições de trabalho em hospitais universitários no Rio Grande do Norte identificando que estas condições têm impacto no bem-estar de trabalhadores. A outra estudou a motivação dos profissionais de saúde das unidades básicas de saúde em Natal-RN, à luz da teoria da expectativa de Vroom. O estudo concluiu que nos dois contextos estudados a motivação de profissionais de saúde é influenciada pelas condições de trabalho neles existentes.

Soares, et al. (2013) publicaram o artigo Plano de carreira, cargos e salários (PCCS) e motivação dos trabalhadores em saúde: a percepção dos funcionários da secretaria municipal de saúde de Manaus com objetivo de explorar a relação entre remuneração percebida e a implantação de um PCCS, com base em estudo de caso realizado junto à Secretaria Municipal de Saúde (SEMSA) de Manaus onde concluíram que existe uma forte correlação entre a carreira e os elementos que compõem a remuneração e os resultados apontam que no geral o PCCS precisa ser mais bem absorvido por seu público-alvo.

Costa et al. (2013) publicaram Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo que traz como objetivo analisar as variáveis que impactam na satisfação do indivíduo com o seu trabalho, na sua motivação com a tarefa e percepção de qualidade de vida no trabalho empresa centenária do varejo de Minas Gerais. Os pesquisadores concluíram que a necessidade da empresa repensar a prática salarial atual, de rever os processos de *feedback* extrínseco e da possibilidade de conceder autonomia aos seus funcionários.

O artigo Proposta de artefato para análise de características motivacionais do trabalho de Sordi e Azevedo (2013) o objetivo desta pesquisa é propor um artefato voltado para discussão e análise de características centrais da motivação associadas aos postos de trabalho, segundo as teorias de job design e o contexto da sociedade da informação. A partir do inventário e da análise de conteúdo das pesquisas científicas sobre job design, publicadas no século XXI nas bases eletrônicas de artigos científicos PROQUEST e EBSCO, características motivacionais associadas às dimensões dessa teoria são identificadas, estruturadas e apresentadas no artefato proposto.

O ano de 2012 traz três artigos: Silva e Meneses (2012) publicaram Necessidade de treinamento organizacional e motivação para trabalhar, esta pesquisa objetivou investigar a

relação entre motivação para o trabalho e complexidade de necessidades de treinamento, com vistas a permitir a composição futura de modelos teóricos de análise de necessidades integrados, não apenas por componentes relacionados às tarefas, como prescrito na literatura, mas, também, por variáveis relativas aos níveis individual, grupal e organizacional de análise. Os pesquisadores concluíram que a análise de covariância efetuada não evidenciou relação alguma entre motivação e necessidades de treinamento, contrariando parte da literatura, não diretamente relacionada à área de treinamento, que atesta esta relação direta.

O artigo Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar de Lutz et al. (2012) objetivou buscar na teoria a delimitação dos fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar e investigar a atribuição de importância para tais fatores por capitães e segundos-sargentos. Os resultados apontaram que os fatores mais importantes para a motivação militar foram satisfação da família e remuneração adequada. Os fatores não-profissionais foram considerados mais relevantes do que os profissionais.

Fatores responsáveis pelo *turnover* em uma empresa de *fast food* de Santa Maria – RS de Rosa e Ibdaiwi (2012) objetiva analisar o clima organizacional, focando na motivação e na rotatividade dos colaboradores de uma grande empresa de *fast food* da cidade de Santa Maria - RS, conhecida mundialmente no setor. Os resultados obtidos revelaram que os colaboradores são corretamente treinados e como consequência a qualidade é vista como um fator positivo, porém uma parte dos colaboradores se mostrou desmotivada, influenciada pelo meio organizacional não ser muito saudável, devido ao ambiente de extrema pressão que faz parte da rotina dessa organização, além disso, a empresa conta com uma equipe de colaboradores bastante jovem, tais fatores são os principais determinantes de um índice de *turnover* considerável, identificado nesta empresa.

Lopes et al. (2011) publicaram Avaliação de justiça e intenção de *turnover* em equipes de vendas: teste de um modelo teórico com o propósito de entender a relação entre a avaliação de justiça em sua constituição tetradimensional (informacional, procedimental, distributiva e interpessoal) e a motivação, a lealdade e a intenção de *turnover* de equipes de vendas. Os pesquisadores evidenciaram a influência da justiça percebida na ligação psicológica da equipe de vendas com a empresa.

Machado-Taylor et al. (2011) publicaram Que fatores de satisfação e motivação estão afetando o desenvolvimento da carreira em instituições de ensino superior em Portugal? Com o objetivo de identificar tópicos com impacto na satisfação profissional e motivação do pessoal docente das instituições de ensino superior em Portugal. A satisfação no trabalho é importante na revitalização da motivação do pessoal e em manter vivo seu entusiasmo.

Pessoal docente bem motivado pode, com apoio adequado, construir uma reputação nacional e internacional para si e para a instituição nas áreas profissionais, na investigação e na publicação.

Com o propósito apresentar os resultados da utilização da Liderança Situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas, Duarte e Papa (2011) publicaram A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. Desse modo, os temas Motivação no trabalho, Liderança e Empoderamento, Estilos de Liderança e Liderança Situacional foram essenciais para versar acerca da temática. Os resultados obtidos indicaram que, para ser um líder situacional, não é fundamental o conhecimento conceitual sobre o tema; entretanto, é fundamental o alinhamento com as práticas contemporâneas, visto que cabe à liderança o papel de diagnosticar, flexibilizar e estabelecer parceria para o desempenho e desenvolvimento de equipes autogeridas, de alta performance.

Repensando a função dirigir: uma análise a partir de livros introdutórios de Administração de Flores-Pereira (2010) teve como objetivo Mapear como a função dirigir vem sendo construída, principalmente a partir de livros introdutórios de Administração. As análises realizadas permitiram questionar tais livros em relação: (a) à centralidade que atribuem ao líder-administrador no processo de gestão; (b) à “desatualização” com a qual conceituam a temática da motivação, questionando também as práticas de gestão decorrentes; (c) à construção de uma marcada (e fictícia) diferença entre as figuras do administrador e do líder. Emergindo a argumentação final de que uma outra construção naturalizada por tais textos necessita ser revista: a marcada e real separação entre líder/liderado ou administrador/subordinado.

Sampaio (2009) publicou O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Neste artigo, realizou-se uma revisão da obra de Abraham Maslow com o objetivo de identificar a trajetória e as principais modificações e aplicações desenvolvidas por esse autor em sua teoria de motivação humana. O autor norte-americano via com reservas a aplicação de sua teoria ao mundo do trabalho e não entendia a motivação dos trabalhadores como suficiente para o sucesso das organizações. Ele defendia que as pessoas poderiam querer realizar-se em outros espaços sociais que não apenas o trabalho. Neste estudo, faz-se uma análise crítica das propostas e contribuições de Maslow ao estudo da motivação para o trabalho.

Com o propósito de verificar os fatores que motivaram um grupo de pessoas a optar por um emprego no setor público, mais especificamente em uma empresa de economia mista

de grande porte, da área de tecnologia e energia. Nunes et al. (2008) realizou a pesquisa *Motivação: o estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organizações do setor pública, do ramo de energia*, sendo que os resultados mostram que os aspectos “estabilidade” e “imagem da empresa” foram os fatores mais indicados como motivadores para ingressar em uma estatal.

Godoi et al. (2008) publicaram o artigo *Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados*, esta pesquisa objetivou inicialmente analisar se os atuais sistemas de remuneração acionária continuam seguindo a lógica do controle comportamental extrínseco, formulado por Herzberg (1987), ou se apresentam novas características ligadas à motivação intrínseca. Construiu-se um modelo teórico visando explicar a formação do sentimento de propriedade através de cinco fatores: Comunicação do Programa, Informações Compartilhadas da Empresa, Participação no Processo Decisório, Obtenção de Ganhos Financeiros significativos e regulares e Tratamento dos Empregados como Proprietários. A análise estatística descritiva associada à triangulação com os resultados qualitativos refutou também a hipótese de formação do sentimento de propriedade, a partir do Programa.

O artigo *A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário* publicado por Coda e Cestari (2008) identifica as relações entre o perfil de comportamento gerencial – no presente artigo denominado perfil de mobilização gerencial – e o desempenho no trabalho dentro de um contexto caracterizado por uma estratégia motivacional voltada para o cumprimento de metas, remuneração variável e concessão de promoções, bônus e benefícios por desempenho. Os resultados do trabalho permitem concluir que os sete diferentes perfis de mobilização gerencial apresentam diferenças significativas em relação ao cumprimento das metas estabelecidas pela instituição, sendo que os gerentes com o Perfil Conquistador apresentam maior produtividade e os gerentes com Perfis de Colaborador e de Especialista apresentam menor produtividade, quando comparados aos demais.

Em relação aos artigos publicados nos eventos da ANPAD, observa-se que ao longo da década foram apresentados 23 artigos. A evolução do número de publicações (Gráfico 3) foi: 2004 - 1 artigo; 2006 - 2 artigos; 2007 -1 artigo; 2008 - 2 artigos; 2009 - 2 artigos; 2009 - 2 artigos; 2010 - 3 artigos; 2011 - 4 artigos; 2012 - 2 artigos; 2013 - 6 artigos. Observa-se que em 2013, o número de publicações foi bem superior aos demais anos, o que pode ser um indício de retomada de pesquisas nacionais sobre o tema.

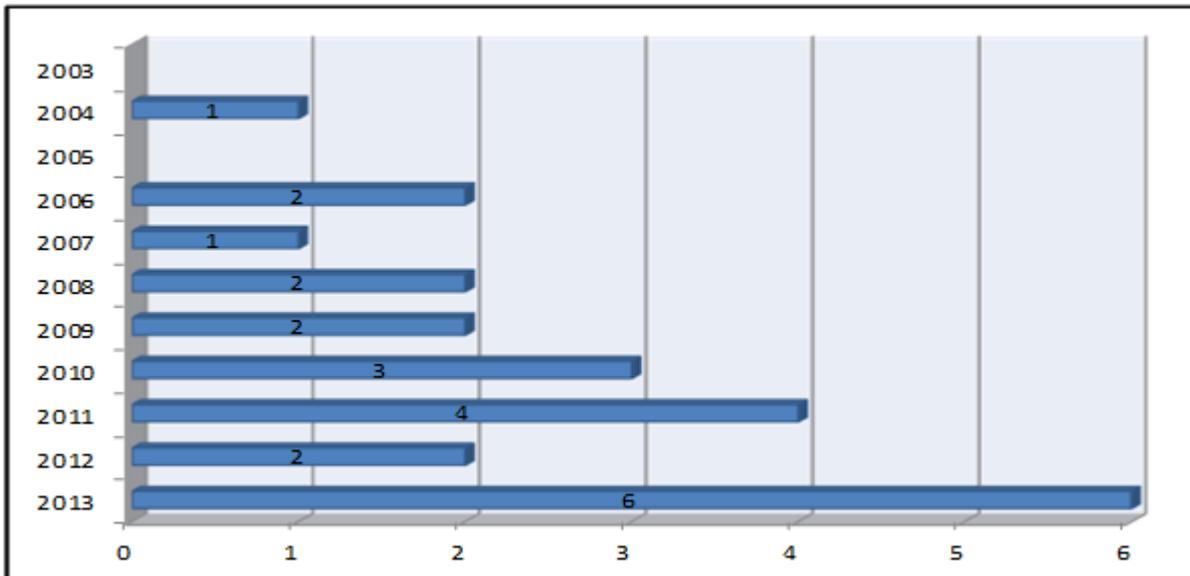


Gráfico 3 – Evolução das Publicações sobre Motivação nos Eventos ANPAD

Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 4 apresenta a distribuição dos artigos em relação aos eventos da ANPAD. A grande maioria, 14 artigos, foi apresentada no EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), na sequência aparece o EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) e o EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD), com 3 artigos cada; o EnAPG (Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD) teve 2 artigos e o 3Es (Encontro de Estudos) 1 artigo sobre motivação no trabalho nos últimos 10 anos.

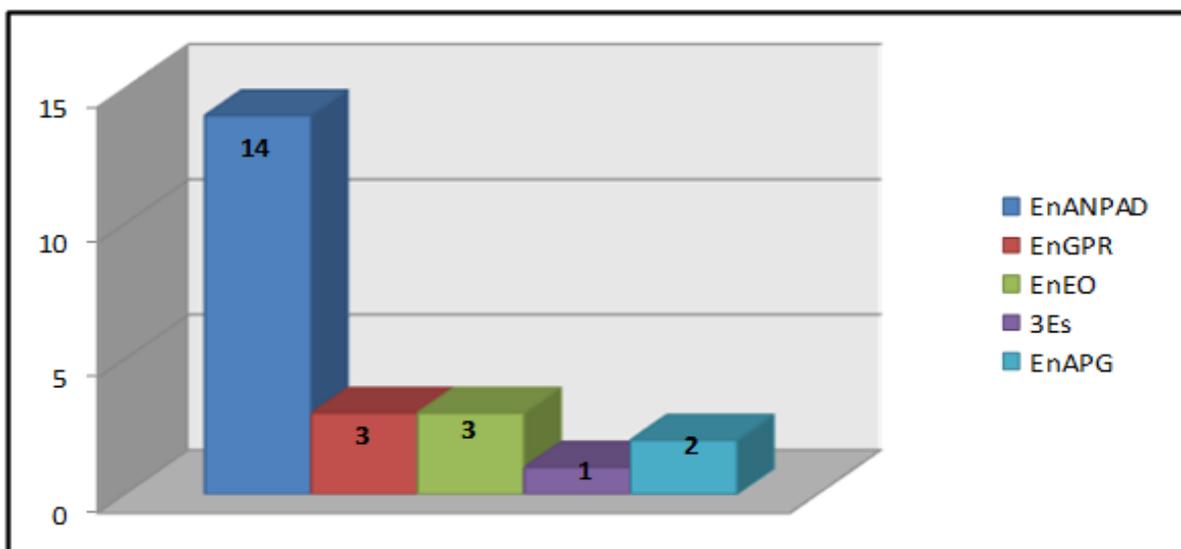


Gráfico 4 – Evento de Publicação dos Artigos sobre Motivação no Trabalho

Fonte: elaborado pela autora

A partir do levantamento das publicações feitas em eventos da ANPAD, no período de 2004 a 2013, foram encontradas as informações expostas no Quadro 04, no qual buscou-se identificar as principais abordagens sobre o tema motivação.

(continua)

Artigo	Autores	Resumo
Motivação: diferença de percepções entre funcionários e gestores uma perspectiva de uma empresa brasileira	Pedrosa et al. (2013)	Apresenta as percepções dos fatores que mais motivam os funcionários do ponto de vista dos próprios funcionários e dos gestores em uma empresa industrial brasileira. Foram feitas comparações com resultados de pesquisas em empresas industriais dos Estados Unidos e da Malásia. E a realização de um teste empírico da Teoria de Herzberg.
Motivação para o trabalho: um estudo com servidores do ministério público de minas gerais	Pimenta e Garbin (2013)	Investiga a motivação para o trabalho dos servidores públicos com um instrumento baseado em Herzberg no campo da motivação. Os resultados encontrados atestaram a presença dos fatores motivadores no ambiente organizacional e 70% dos participantes consideraram-se pouco motivados no trabalho, e não desejam permanecer na instituição nos próximos cinco anos.
A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de autopeças e serviços	Antunes; Stefano e Santos (2013)	Analisa a motivação na perspectiva individual e os resultados apontam que melhorias na qualificação dos profissionais tornariam o ambiente de trabalho mais satisfatório, uma vez que investir em treinamentos agrega valor ao atendimento e ao serviço prestado.
Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um hospital público	Grohmann; Cunha e Silinske (2013)	Compreende como a motivação no trabalho interfere em alguns comportamentos organizacionais (comprometimento, satisfação e desempenho). Foi realizada uma pesquisa descritiva e causal com 313 funcionários de um hospital público e os resultados apontaram que há relação entre a motivação, o comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho.
Dar dinheiro é prata, dar suporte e trabalho é ouro: um estudo empírico sobre a motivação no trabalho de servidores públicos	Furtado (2013)	O objetivo deste estudo é avançar nas pesquisas empíricas que analisam especificadamente a motivação no serviço público, por meio da investigação de variáveis organizacionais pouco exploradas como possíveis antecedentes – demandas de trabalho, identidade com o papel trabalho e suporte social.
Processos motivacionais em ambientes de remuneração variável: proposição e teste de um modelo integrativo para reavaliação de resultados	Reis Neto e Theotônio (2013)	Norteadas pela seguinte pergunta: Como os elementos de teorias clássicas da motivação estão atuando em ambientes de remuneração variável? O objetivo do trabalho foi reavaliar em ambientes de remuneração variável os elementos de teorias clássicas da motivação reunidos em um modelo.
Ética, liderança e motivação no trabalho: microcomportamentos organizacionais associados entre os servidores públicos	Gomes; Alfinito e Berman (2012)	Explica como a liderança dos gestores públicos assim como um ambiente motivador poderiam estar relacionados com o comportamento ético dos servidores públicos. Foi realizado um <i>Survey</i> com servidores federais e apresenta evidências empíricas sobre o papel da liderança e da motivação no comportamento ético de servidores públicos.
Projetos de melhoria de processos e redesenho dos postos de trabalho: proposta de artefato para análise de características motivacionais	Sordi e Azevedo (2012)	Esta pesquisa propõe um artefato voltado aos gestores para discussão e análise de características centrais da motivação associadas aos postos de trabalho segundo as teorias de job design e ao contexto da sociedade da informação.

(continuação)

Artigo	Autores	Resumo
A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro	Rodrigues e Reis Neto (2011)	Investigou a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho, por meio de uma <i>Survey</i> , com variáveis quantitativas, numa amostra de 333 funcionários públicos. A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. Especificidade e o <i>feedback</i> em relação às metas influenciaram na motivação de forma significativa e indireta. O estudo, no entanto, não constatou a influência direta na motivação pelos seguintes fatores: importância das metas, valência das recompensas extrínsecas, expectativa, equidade, participação na definição das metas, dificuldade das metas, avaliação geral dos sistemas de metas e avaliação geral dos sistemas de recompensas.
Motivação e Organização: como uma idéia pode ajudar a entender a outra?	Procópio (2011)	Discute, sob uma perspectiva teórica, algumas relações entre os conceitos de motivação e organização. O que se conclui é que a teoria da motivação extrínseca está muito mais próxima da concepção instrumental de organização, enquanto a teoria da motivação intrínseca está muito mais próxima da concepção espontânea.
Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar	Lütz et al. (2011)	Os resultados apontaram que os fatores mais importantes para a motivação militar são a satisfação da família e a remuneração adequada, além de evidenciar que os fatores não-profissionais foram considerados mais relevantes do que os profissionais.
A relação existente entre a atitude ao dinheiro e a orientação motivacional para o trabalho	Monteiro, Peñaloza e Pinheiro (2011)	As associações encontradas sugerem que a orientação motivacional para o trabalho pode estar associada com a atitude ao dinheiro que o indivíduo possui. As investigações realizadas demonstraram que pessoas com diferentes perfis em relação ao dinheiro têm orientação motivacional diferente.
A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial	Nars; Ferreira e Fischer (2010)	O objetivo geral do presente trabalho de pesquisa é identificar diferenças significativas nos níveis de 'Satisfação e Motivação' entre funcionários das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, eleitas pelo Guia Você S/A-Exame, no Período de 2007 e 2009. As conclusões do estudo apontam para a queda dos níveis de 'Satisfação e Motivação' em 2009 e o esforço das empresas em realizarem uma gestão voltada para a superação da crise.
A negação da motivação extrínseca: mito ou realidade?	Pinto (2010)	A ideia central deste artigo é discutir a validade das ideias que aceitam e que rejeitam a existência de fontes extrínsecas para a motivação humana. Foi possível concluir com clareza que a motivação humana tem o seu processo disparado tanto por fontes intrínsecas, como por fontes extrínsecas ao próprio indivíduo.
Gestão da estratégia e motivação: um estudo de caso na companhia hidroelétrica do São Francisco – CHESF	Brito; Régis e Moraes (2010)	O estudo evidencia que existem associações significativas entre as variáveis da motivação (VIE) e as variáveis da gestão da estratégia (importância e conhecimento do PDCA).
Associação entre gestão da estratégia e motivação: um estudo de caso na companhia hidroelétrica do São Francisco – CHESF	Brito; Régis e Moraes (2009)	O estudo evidencia que existem associações significativas entre a 'força motivacional resultante' dos pesquisados para participarem do processo de gestão da estratégia e os graus de 'importância total' e de 'conhecimento total' atribuídos pelos pesquisados ao processo de gestão da estratégia. O estudo sugere, também, que algumas características organizacionais afetam essas associações, atuando como variáveis moderadoras.

(conclusão)

Artigo	Autores	Resumo
Uso do método sistêmico na análise da motivação de funcionários de uma assistência técnica	Medeiros Júnior; Pequeno e Oliveira (2009)	Esta pesquisa objetiva compreender os fatores sistêmicos que influenciam na motivação dos funcionários. Através da análise do mapa sistêmico, foi possível a identificação de políticas para melhores decisões futuras, como aquelas relacionadas ao comissionamento de pessoal e padronização nas atividades de atendimento.
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	Martins e Emmendorfer (2008)	Os resultados da análise das publicações demonstram a dificuldade de se desenhar as “linhas” teóricas de abordagem da motivação em estudos organizacionais públicos, sintoma da “diversidade” e “novidade” da discussão sobre a motivação na esfera pública, principalmente, no contexto da gestão de pessoas e relações de trabalho.
Organizações públicas governamentais em processo de mudança e seu quadro de funcionário: incentivos, motivações e desmotivações	Ramos e Silva Junior (2008)	Para motivação no trabalho são necessárias atividades que levem ao aprendizado, desenvolvimento e realização profissional, por outro lado as relações de poder estabelecidas internamente, podem ser fatores desmotivantes quando essas se traduzem em ações que reduzem autonomia profissional, exercendo controle excessivo, e posturas autoritárias.
O desenvolvimento qualitativo e quantitativo de uma ferramenta para o diagnóstico de clima organizacional que subsidie programas motivacionais no poder judiciário:	Villardi; Narducci e Dubeux (2007)	Neste estudo empírico examina-se a concepção de uma metodologia para realização de diagnóstico de Clima Organizacional com uma ferramenta quantitativa para gestão de pessoas em um Tribunal do Poder Judiciário. Apresenta-se resultados de uma pesquisa exploratória realizada para identificar e configurar fatores de clima organizacional e os valores culturais existentes no tribunal.
A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho	Reis Neto (2006)	O estudo obteve às seguintes conclusões: os empregados que avaliam positivamente o PRV são os mais motivados; empregados mais motivados são os que apresentam um melhor desempenho; na opinião dos empregados, o PRV conduz a um melhor desempenho independentemente da motivação; não existe diferença na avaliação do PRV em relação ao perfil dos respondentes.
Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes	Ferreira; Fuerth e Esteves (2006)	Verifica, através de estudo de caso, os seguintes pontos: o grau de concordância e as preferências das lideranças em relação a seis principais escolas de motivação: Expectativas, Fixação dos Objetivos, Equidade, Dois Fatores, ERG e Necessidades Socialmente Adquiridas.
Os impactos de uma campanha motivacional sobre a produtividade da equipe	Benedetti e Marreiro (2004)	Compreende as relações entre uma campanha motivacional e a produtividade de uma equipe. Os resultados apontaram que os funcionários associam o aumento da produtividade da empresa à campanha que ocorre anualmente e que também tem contribuído para o trabalho em equipe.

Quadro 4 – Resumo dos Artigos sobre Motivação Publicados em Eventos da ANPAD

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados da análise das publicações evidenciaram grande dificuldade em delinear os modelos teóricos de abordagem da motivação, característica esta que evidencia a “diversidade” na discussão sobre tal tema, principalmente, no contexto da gestão de pessoas e relações de trabalho. Além disso, percebeu-se que no que se refere às teorias chave utilizadas nas publicações, muito dos trabalhos não utilizam teorias específicas como base de referência

para a análise. Já, dentre os que utilizam uma teoria como base de análise, a mais recorrente é a Teoria dos dois Fatores de Herzberg.

Nesta teoria o autor dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas das pessoas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas. Os fatores instintivos foram denominados de fatores de manutenção porque apenas mantêm a satisfação quando presentes ou causam insatisfação quando ausentes, mas não geram nenhum aumento de satisfação. Esses fatores incluem aspectos extrínsecos ao trabalho, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como salário, condições de trabalho, supervisão, benefícios, etc. Já, os fatores vinculados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ao próprio trabalho tais como: realização, desafio, responsabilidade, progresso. Herzberg os chamou de fatores causadores de satisfação ou motivadores, são os que efetivamente nos motivam quando estão presentes, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação. Dessa forma, por meio da leitura das publicações selecionadas foi possível concluir com clareza que a motivação humana tem o seu processo disparado tanto por fontes intrínsecas, como por fontes extrínsecas ao próprio indivíduo, assim como Herzberg afirmava.

É válido destacar que outras abordagens foram utilizadas pelos autores nas publicações selecionadas e que esta diversidade dificultou traçar um panorama homogêneo das pesquisas sobre a motivação. Tais artigos trouxeram abordagens em comum, tais como: a influência da qualificação dos profissionais no ambiente de trabalho, tornando-o mais satisfatório; a motivação no trabalho interferindo em alguns comportamentos organizacionais, como comprometimento, satisfação e desempenho; a motivação sendo influenciada pelas demandas de trabalho, pela identidade com o papel do trabalho e pelo suporte social; o papel da liderança e da motivação no comportamento ético de servidores públicos; as associações significativas entre as variáveis da motivação e as variáveis da gestão da estratégia; e, a análise de características centrais da motivação associadas aos postos de trabalho segundo as teorias de *job design* e ao contexto da sociedade da informação.

Dessa forma, a partir de tais artigos pode-se comprovar que os estudos sobre motivação apontam que o homem é um ser complexo e possui necessidades múltiplas, pois é um dinâmico e vive em busca de autonomia e autodesenvolvimento. Diante do exposto, verifica-se que a motivação humana é um elemento vital para a gestão de pessoas, seja em organizações públicas ou privadas, evidenciando a importância de estudos cientificamente fundamentados que possibilitem decisões mais acertadas quanto a formulações de políticas para melhoria da qualificação e desempenho dos colaboradores. Por fim, cabe destacar que os

administradores da área de Gestão de Pessoas não podem considerar os funcionários como meros recursos de que a organização pode dispor a qualquer momento, devendo identificar os fatores motivacionais e trabalhá-los estrategicamente para reduzir a insatisfação e promover a melhoria do desempenho individual e, assim, atingir os objetivos organizacionais.

## **2.2 Comprometimento Organizacional**

Na área de comportamento organizacional o estudo sobre o Comprometimento Organizacional tem adquirido grande importância na literatura científica. De acordo com Siqueira (2008), a partir da década de 70 houve, mundialmente, um aumento no número de publicações sobre o comprometimento no trabalho. Tais pesquisas visavam identificar o que vincula um indivíduo ao seu ambiente de trabalho e quais as implicações de tal vínculo para este indivíduo, para o trabalho e para as organizações, mas somente na década de 80 esses estudos tornaram-se mais aprofundados.

Para Rego (2003), tamanho interesse nas investigações sobre o tema deve-se a uma causa simples: para fazer frente à nova realidade do ambiente empresarial, inseguro e turbulento, as empresas lançam mão de pessoas dispostas a quebrar padrões e ir além do prescrito, “vestindo a camisa” da empresa e demonstrando comportamento de cidadania empresarial.

Nesse sentido para melhor compreensão sobre comprometimento do indivíduo e sua relação com a organização é de suma importância definir o significado do termo, apresentar a principal teoria sobre o tema (Teoria dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional) e apresentar o panorama das pesquisas nacionais sobre o tema.

### **2.2.1 Definições**

Em virtude das distintas abordagens sobre o construto comprometimento, surgem diferentes conceitos e diferentes métodos de mensuração (BASTOS, 1993, p. 55). No Brasil, graças aos trabalhos de Bastos e seus associados à pesquisa sobre comprometimento

organizacional está bem fundamentada. Para Siqueira et al. (2012), além das abordagens e focos, discute-se também a dimensionalidade ou bases do comprometimento organizacional.

Destaca-se que, embora o comprometimento seja um dos construtos mais investigados dentro da área de gestão organizacional e apesar da diversidade e volume de estudos sobre o tema, existe uma falta de consenso dos autores acerca da conceituação e classificação do comprometimento organizacional. Sua definição e mensuração são muito complexas. Segundo Bastos (1994), há um descuido dos pesquisadores que trabalham na área, quanto ao uso dos conceitos. Ao se propor um novo conceito, normalmente, não se justifica o abandono de outro que vinha sendo utilizado.

Nesta linha de entendimento, várias teorias buscam explicá-lo com diferentes abordagens. A primeira grande corrente teórica a repercutir no campo do Comprometimento organizacional é resultante dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), que investigaram os vínculos entre trabalhadores e a organização.

Este trabalho pioneiro conceitualizou o comprometimento organizacional como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular". Os autores referem-se a uma espécie de força recíproca de engajamento e lealdade entre trabalhadores e a organização. Mesmo existindo pouca concordância quanto ao significado do termo comprometimento esta definição se tornou muito utilizada nas pesquisas realizadas por diversos autores sobre o tema.

Medeiros e Enders (1998), reforçado por Bandeira et al. (2000), colocam que o comprometimento organizacional em linhas gerais, pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, despertando uma necessidade de interagir, como sinônimo de lealdade do indivíduo para com a organização. Cada indivíduo pode vir a manifestar diferentes níveis de comprometimento, devido a características de seu comportamento o que leva os gestores a refletir sobre a melhor forma de conquistar e reforçar esse vínculo.

Na língua portuguesa comprometimento pode expressar a ideia de vinculação e envolvimento. Os autores Medeiros e Enders (1998) definem o termo como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 2), sintetizam esta identidade ou orientação da pessoa com a empresa como "um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo".

Para Medeiros e Enders (1998), o comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Nesta mesma linha de raciocínio Mowday, Porter e Steers (1982, p.27) entendem que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter membro da organização”.

Para Bastos (1994, p. 73), o comprometimento “envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e aspectos do seu ambiente de trabalho”. Essa é uma visão descrita também pelos pesquisadores canadenses Meyer e Allen (1991, p. 67) no trabalho sobre os três componentes de conceitualização do comprometimento organizacional, no qual eles afirmam que o comum entre as abordagens é a visão de que “comprometimento é um estado psicológico que: (a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar ou deixar de ser membro da organização”.

Bastos (1994, p. 16) aponta que “o conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho”. E, embora quando utilizado pela ciência tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambiguidade e carrega uma variada gama de fenômenos, como sentimentos, intenções, crenças e valores.

Neste sentido, Bastos (1994, p. 86), estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre os quais identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Mais adiante o autor ressaltou o comprometimento e o seu caráter disposicional, podendo ser visualizado como uma disposição.

Chang, (2001, p. 2) reforça essa definição, da seguinte forma: “o desejo de permanecer como membro da organização, orgulho por pertencer a uma organização, a identificação com os objetivos, metas e valores da organização, o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização”.

O comprometimento neste sentido é usado para descrever não só ações, como também o próprio indivíduo, sendo tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo. Ainda segundo Bastos (1994), o comprometimento pode ser definido como uma propensão à ação, de se comportar de

determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir, para ele o comprometimento é um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

No cenário organizacional Leite (2007), coloca que o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização. Leite (2007) e Bastos (1994) caracterizam, ainda, o comprometimento como um vínculo mais aprofundado e duradouro, que se desenvolve lentamente, é mais estável e sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais.

De acordo com um mapeamento conceitual e histórico feito por Bastos (1993), considerando a vasta literatura sobre o vínculo organizacional (Comprometimento) há cinco abordagens ou enfoques deste construto: afetivo, sociológico, instrumental (calculativo), normativo e comportamental.

O Quadro 5 apresenta um resumo destes cinco componentes do comprometimento. Porém, o presente trabalho irá trabalhar com a classificação proposta por Allen e Meyer (1990) e descrita no próximo segmento.

Enfoque	Explicação
<b>Afetivo</b>	Enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização e se esforça para prolongar sua permanência na organização desenvolvendo um vínculo de lealdade.
<b>Sociológico</b>	Desenvolve um vínculo com a organização que se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade decorrentes da relação autoridade e subordinação legitimadas no contexto do trabalho.
<b>Instrumental</b>	Seria relacionado a perdas associadas a sua saída da organização, considerando os investimentos que fez enquanto vinculado ao trabalho.
<b>Normativo</b>	A cultura organizacional produz pressões normativas de comportamento sobre os membros da organização.
<b>Comportamental</b>	O indivíduo busca manter o equilíbrio entre suas atitudes e seu comportamento e torna-se comprometido a partir de suas próprias ações.

Quadro 5 – Enfoques do Comprometimento Organizacional

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Bastos (1993)

### 2.2.2 Teoria dos Três Componentes do Comprometimento de Allen e Meyer (1990)

Na década de 90 especial atenção foi dada ao estudo do comprometimento pelos professores canadenses Natalie J. Allen e John P. Meyer (1990), após revisarem os estudos de

diversos autores, bem como realizar novos estudos verificaram que, entre todas as conceituações estudadas, em geral os funcionários que provavelmente não deixariam a organização eram aqueles que estavam fortemente comprometidos. Considerando as teorias e conceitos predominantes na época propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três componentes distintos: afetivo, instrumental (calculativo) e normativo.

A partir dessa abordagem os autores reconheceram a existência de três estilos distintos e independentes de ligação entre o empregado e a organização. São as razões pela qual o empregado é levado a permanecer na organização: o desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental ou calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo). Essas dimensões correspondem a componentes, e não a tipos de comprometimento.

Enquanto a dimensão afetiva, também denominado de atitudinal, diz respeito à relação de identificação ou envolvimento com a organização na qual o empregado permanece como membro porque quer, tem apego com a organização. A dimensão instrumental ou calculativa, vínculo associado aos custos ao deixar a organização, desenvolvido com base nas necessidades, na qual o empregado permanece sobretudo porque precisa. Já a dimensão normativa, está ligada a sentimentos de dever ou obrigação moral para com a organização, de modo que o empregado permanece nela porque sente que deve ficar.

Os autores enfatizam que de acordo com as entidades relacionadas o comprometimento pode assumir diferentes formas, a citar: grupo de trabalho, carreira, gestão, sindicato. E ressaltam a importância da dimensão afetiva para o entendimento do comprometimento organizacional.

Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam a relação do indivíduo com organização segundo as três dimensões do comprometimento da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento de instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3).

Para os autores, o **comprometimento afetivo** é o comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Os indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, assim desejam. Este componente pode ser relacionado com a identificação do indivíduo que aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização.

Mowday, Steers e Porter (1979), no clássico *Measurement of Organizational Commitment*, apresentam estudos sobre comprometimento a partir de um enfoque afetivo. O termo é definido como a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular. Exemplificando, Siqueira (2001), enfatiza “quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização”.

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do indivíduo, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Sob a dimensão afetiva do comprometimento, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, supõe-se que a dimensão afetiva desperta o desejo e a vontade em contribuir com as atividades e entidades relacionadas ao indivíduo, como trabalho e organização.

São indicadores do comprometimento afetivo: o vínculo emocional do indivíduo com a organização e o imenso significado pessoal que a organização lhe proporciona, a felicidade do indivíduo em dedicar toda a sua carreira a organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte vínculo de integração com a organização.

A dimensão **instrumental** do comprometimento organizacional é visto como função das recompensas e custos associados. Neste sentido o comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam das recompensas oferecidas. Nos trabalhos de Becker de 1960, que descrevem que o indivíduo permanece na organização analisando custos versus benefícios associados a sua saída. No momento em que perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização.

São indicadores de comprometimento instrumental: a necessidade/desejo do indivíduo de permanecer na organização na situação em que se encontra a dificuldade em abandoná-la mesmo que quisesse, o esforço já feito pela organização e a escassez de alternativas imediatas como consequência negativa, caso o indivíduo deixe a organização.

Em seus estudos Wiener (1982 apud MEDEIROS; ENDERS, 1998) conceitua uma nova forma de comprometimento: o **normativo**. Esta forma de comprometimento está associada à aceitação dos valores e objetivos organizacionais, representando uma forma de

controle sobre as ações das pessoas. Segundo Meyer e Allen (1997), os indivíduos com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. Para Marsh e Mannari (1997 apud MEYER; ALLEN, 1997, p. 12), o indivíduo comprometido na dimensão normativa “considera isto moralmente correto para permanecer na companhia, apesar de tudo, de quanto é o aumento de “status” ou satisfação que a firma lhe dá por anos”.

Bastos (1994) acredita que as empresas possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la. Como clubes de campo, onde existe grande contato entre os membros, formando uma grande família e por meio de fortes regras de conduta e forte missão, fazendo com que o indivíduo pense que ela necessita dele para continuar com seus projetos. Siqueira (2001) acrescenta que o vínculo normativo é constituído por uma cadeia de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização e, caso o empregado pensa em sair da organização, há sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação. Este comprometimento está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do indivíduo em relação à organização.

São indicadores de comprometimento normativo: a obrigação do indivíduo em permanecer na organização, o fato de não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização no presente momento, o sentimento de culpa caso deixasse a organização imediatamente, a lealdade do indivíduo perante a organização, a obrigação moral do indivíduo com os colegas e dirigentes de trabalho e o sentimento de dívida com a organização a qual está vinculado.

Em suma, independentemente do tipo de comprometimento, na visão Allen e Meyer (1990), um trabalhador comprometido seria aquele que se identifica com sua organização e, deseja que sua permanência na organização seja por longo tempo. Neste sentido, esses autores desenvolveram escalas independentes para mensurar cada uma das bases do comprometimento organizacional referentes ao modelo tridimensional que propuseram (base afetiva, de continuação e normativa). As escalas foram aplicadas e os autores observaram que cada uma das bases descritas pode ser confiavelmente mensurada por meio desse instrumento. Segundo eles cada base apresenta antecedentes específicos levando a estados psicológicos diferentes. E afirmam que os indivíduos podem experienciar em cada base do comprometimento em graus variados, podendo cada uma ser testada simultaneamente, pois conforme os autores, cada base se desenvolve independente da outra.

Apesar das diferentes dimensões do comprometimento terem sido identificadas, uma das principais abordagens de investigação empírica é a do comprometimento atitudinal (ou

afetivo). E, dentro desta abordagem, as pesquisas de Meyer e Allen são predominantes, recebendo também grande destaque os trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1979).

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982, p. 26) “a perspectiva atitudinal do comprometimento focaliza-se no processo através do qual o indivíduo é levado a pensar sobre a sua relação com a organização”. Ou seja, estuda o construto a partir de atitudes que expressam crenças, afetos e comportamentos dirigidos à organização. Quanto a perspectiva comportamental “relaciona-se com o processo pelo qual os indivíduos se relacionam com o processo pelo qual se sentem vinculados a uma dada organização e a forma como lidam com esta mesma situação” Mowday, Porter e Steers (1982, p. 26). As atitudes são geradas pelo comportamento, que é investigado a partir das ações que representam tal fenômeno.

A abordagem atitudinal ou afetiva é sem dúvida a que desperta maior interesse dos pesquisadores e profissionais na investigação do construto comprometimento organizacional e estes estudos estão focados na dimensionalidade do comprometimento com a organização, ou seja, quantas e quais seriam as dimensões deste construto.

Ainda focalizando a abordagem *afetiva*, Mowday, Porter e Steers (1979) se destacaram preconizando o conceito de comprometimento organizacional como sendo a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular. Para eles esse forte elo se consubstancia mediante a legitimação de três fatores: (a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

Cabe registrar as contribuições desses autores também no que diz respeito à construção de um instrumento para investigar o comprometimento organizacional. Sendo que os mesmos serviram de inspiração para o desenvolvimento da escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993) que será utilizada na parte empírica deste estudo e apresentada, com mais detalhes, no último segmento deste capítulo e no próximo capítulo deste estudo.

### 2.2.3 Pesquisas Nacionais sobre Comprometimento Organizacional

Neste segmento realizou-se uma análise a respeito da temática Comprometimento Organizacional e a evolução de suas publicações ao longo dos 10 últimos anos (2003 - 2013),

no Brasil, considerando sua relevância nos estudos do comportamento humano nas organizações. Para isso, foi realizado um levantamento bibliométrico para verificar a quantidade de publicações nacionais por meio de pesquisa nas bases de dados: Plataforma Spell (Scientific Periodicals Electronic Library) e eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Como os dados foram coletados em outubro de 2013, as informações do último ano podem estar incompletas.

O Gráfico 5 mostra a evolução no número de artigos publicados sobre comprometimento nos periódicos da plataforma Spell. Conforme evidenciado no gráfico, no ano de 2007 foi publicado apenas um artigo, em 2008 e 2009, 3 artigos, em 2010, 4 artigos, no ano 2011, 7 artigos, em de 2012, 8 artigos e no ano de 2013, 10 artigos. Ao todo ao longo da década, foram publicados 36 artigos sobre comprometimento. Como podemos observar houve um aumento anual progressivo do número de publicações sobre o tema.

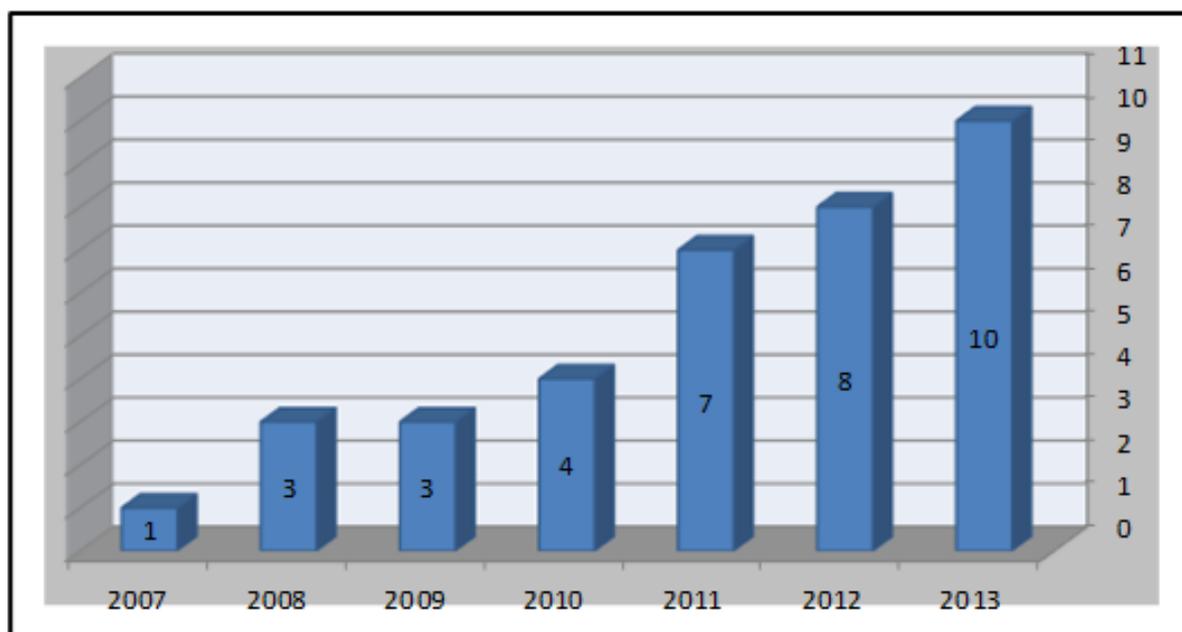


Gráfico 5 – Publicações sobre Comprometimento na Plataforma Spell

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 6 apresenta de maneira sintetizada o detalhamento dos artigos fornecendo informações sobre o título do periódico, título do artigo, autores e ano de publicação de cada estudo.

(continua)

Publicação	Artigo	Autores/ano
Organizações & Sociedade	Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil.	Rowe, Bastos e Pinho (2013)
Revista de Administração	Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho.	Scheible, Bastos e Rodrigues (2013)
Revista de Administração	Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional.	Maciel e Nascimento (2013)
Revista de Administração da Unimep	Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de Administração.	Costa, Chiuzi e Dutra (2013)
Revista de Ciências da Administração	Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas.	Rodrigues e Bastos (2013)
REAd.	Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras.	Genari e Macke (2013)
Revista de Administração	Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas.	Serigati e Azevedo (2013)
Revista Alcance	Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura.	Demo, Martins e Roure (2013)
Gestão e Sociedade	Bases do comprometimento organizacional: um estudo comparativo em Empresas Juniores.	Feitosa e Firmo (2013)
Revista Alcance	O trabalho de quem ensina: suporte social, suporte organizacional e comprometimento.	Campos e Estivaleta (2013)
Gestão & Regionalidade	Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais.	Roman, et al. (2012)
Revista da Micro e Pequena Empresa	Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo.	Reis Neto et al. (2012)
Revista de Administração da UFSM	Estilos de aprendizagem e níveis de comprometimento organizacional: uma abordagem com residentes multiprofissionais da saúde.	Vargas, Birrer e Minello (2012)
Administração Pública e Gestão Social	O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional.	Leone, Araujo e Kanzaki (2012)
REAd.	Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal.	Traldi e Demo (2012)
Organizações & Sociedade	É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização.	Moscon, Bastos e Souza (2012)
Revista Economia & Gestão	Comprometimento organizacional de pesquisadores: um estudo no Centro de Ciências Agrárias da Universidade Estadual de Maringá.	Kuabara, Ichikawa e Sachuk (2012)
Revista Gestão & Tecnologia	Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG.	Paiva e Moraes (2012)
Revista de Administração Contemporânea	Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior.	Rowe, Bastos e Pinho (2011)
Revista de Gestão	Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil.	Silva e Honório (2011)
Revista de Administração UFSM	Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública.	Maia e Bastos (2011)
GESTÃO.Org	Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos.	Campos, Estivaleta e Reis (2011)
Revista de Administração Pública	Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais.	Botelho e Paiva (2011)

(conclusão)

Publicação	Artigo	Autores/ano
Revista Alcance	Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos.	Reinert, Maciel e Candatten (2011)
Revista de Administração e Inovação	Reflexões sobre Comprometimento e Gestão de Pessoas em Estruturas Organizacionais Inovativas e Remotas.	Leite, Albuquerque e e Kniess (2010)
Revista Hospitalidade	Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira.	Vidal e Simonetti (2010)
GESTÃO.Org	Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria.	Cruz et al. (2010)
BASE	Valores relativos ao trabalho e a relação com o comprometimento organizacional: a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada.	Estivalet e al. (2010)
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	Enfoques do comprometimento dos membros dos grupos PET da USP: um estudo comparativo entre grupos da capital e do interior.	Castro et al. (2009)
Revista de Administração UFSM	Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do Polo de Fruticultura Irrigada de Juazeiro/Petrolina.	Costa e Bastos (2009)
Revista Pretexto	Componente do comprometimento organizacional no setor público.	Campos et al. (2009)
Revista Gestão & Tecnologia	Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o <i>Turnover</i> .	Costa, Maraes e Cançado (2008)
Revista Gestão & Tecnologia	O comprometimento no trabalho em um ambiente modificado: um estudo de caso no ramo metalúrgico.	Souza, Goulart e Andrade (2008)
Revista de Administração Pública	Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais.	Flauzino e Borges-Andrade (2008)
Gestão e Sociedade	Analisando as dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte.	Moraes e Costa (2007)

Quadro 6 – Artigos sobre Comprometimento Publicados em Periódicos Nacionais

Fonte: elaborado pela autora

Constatou-se que o ano de 2013 traz dez publicações, Rowe, Bastos e Pinho (2013) publicaram o artigo Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil com a finalidade de analisar, em docentes do ensino superior, os efeitos dos vínculos com a carreira (comprometimento e entrincheiramento) e com a organização (comprometimento) no seu desempenho. Nos modelos testados, o entrincheiramento na carreira e o comprometimento organizacional instrumental influenciam negativamente a produção acadêmica dos professores, e o comprometimento com a carreira influencia positivamente o esforço instrucional. Evidências relevantes de como o vínculo do trabalho é um importante preditor do desempenho.

O artigo Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho, publicado por Scheible,

Bastos e Rodrigues (2013), apresenta um aprofundamento da exploração do construto comprometimento com a carreira por meio de uma análise de suas relações com o conceito de entrincheiramento e da comparação dos relacionamentos de ambos com desempenho no trabalho. Os resultados obtidos sugerem que o entrincheiramento é dado preponderantemente pela falta de alternativas de carreira.

Com o propósito de analisar a relação de distintas gestalts (configurações) de liderança transformacional com o comprometimento organizacional, Maciel e Nascimento (2013) realizaram o estudo Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. Os resultados indicaram a relação entre as configurações de liderança transformacional e as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento; entretanto, para o comprometimento instrumental, a relação é mediada pelo grau de instrução dos liderados. Por fim, são discutidas as implicações dos achados empíricos.

Costa, Chiuzi e Dutra (2013) publicaram o artigo Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de Administração. O estudo teve por objetivo analisar quais os principais fatores que representam a percepção de sucesso na carreira dos professores de administração e se a percepção de sucesso na carreira influencia o comprometimento organizacional. Os dados revelaram que a percepção de sucesso na carreira ocorre prioritariamente por percepção de competência e identidade com a docência.

Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas, artigo publicado por Rodrigues e Bastos (2013) analisou a relação de vínculos de comprometimento, entrincheiramento e variáveis sociodemográficas estabelecidas entre servidores públicos e as organizações onde trabalham. Os resultados apontaram servidores públicos mais comprometidos do que entrincheirados. Dentro deste resultado foram encontradas algumas peculiaridades relevantes, como: indivíduos casados, com filhos e alto grau de responsabilidade financeira, na sua maioria, foram caracterizados com nível de comprometimento e entrincheiramento altos.

Genari e Macke (2013) publicaram o artigo Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras, tendo como objetivo avaliar como o comprometimento se manifesta no ambiente interno de organizações em redes, através da mensuração do mesmo em indústrias vitivinícolas localizadas no Vale dos Vinhedos (RS/Brasil) e associadas às redes APROVALE e APROBELO. Os principais

resultados evidenciam a predominância da dimensão afetiva do comprometimento, que diz respeito aos sentimentos de orgulho e pertencimento à organização.

Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas de Serigati e Azevedo (2013) objetivou avaliar empiricamente os condicionantes de um maior grau de comprometimento e sua influência sobre o desempenho financeiro de uma cooperativa. Os resultados são consistentes com hipóteses da literatura sobre custos e benefícios da ação coletiva, estando o comprometimento positivamente correlacionado com o tamanho da cooperativa (benefícios da ação coletiva) e negativamente correlacionado com o número de cooperados.

Demo, Martins e Roure (2013), considerando que as políticas de GP precisam contribuir para um maior comprometimento e satisfação no trabalho, realizaram a pesquisa Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura, com a finalidade de avaliar a relação existente entre tais variáveis, segundo a percepção dos colaboradores da Livraria Cultura, filial Brasília. Os resultados confirmaram que as políticas de GP são preditoras do comprometimento organizacional e, mais ainda, da satisfação no trabalho.

Bases do comprometimento organizacional: um estudo comparativo em Empresas Juniores de Feitosa e Firmo (2013). Este estudo objetivou verificar as bases afetiva, normativa e instrumental em duas empresas de consultoria. Os resultados apontam que a base afetiva se destacou em ambas as empresas, tanto em uma análise por gênero, quanto em uma perspectiva geral.

Campos e Estivalet (2013) publicaram o artigo O trabalho de quem ensina: suporte social, suporte organizacional e comprometimento tendo como objetivo identificar as relações entre o suporte social no trabalho, o suporte organizacional e o comprometimento organizacional, considerando a realidade vivenciada por professores da rede municipal de ensino. Os resultados revelaram maior valorização da base obrigação pelo desempenho.

Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais publicado por Roman, et al. (2012). Esta pesquisa foi realizada com objetivo de identificar o tipo de comprometimento organizacional dos colaboradores da prefeitura municipal da cidade de Pitanga no Estado do Paraná. Os resultados apontaram o comprometimento na base afetiva como o mais expressivo entre os fatores analisados.

Reis Neto et al. (2012) publicaram o artigo Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo com objetivo de analisar as relações do

comprometimento organizacional da equipe de vendas da pequena empresa de varejo, com o desempenho individual de seus componentes. Foi possível identificar um alto percentual de colaboradores comprometidos com a organização, especialmente sob a abordagem instrumental. Isso foi interpretado como uma consequência das relações de trabalho estabelecidas pela empresa.

Estilos de aprendizagem e níveis de comprometimento organizacional: uma abordagem com residentes multiprofissionais da saúde, publicado por Vargas, Birrer e Minello (2012), teve como objetivo investigar a relação entre os estilos de aprendizagem (E.A.) e os níveis de comprometimento organizacional (C.O.) de multiprofissionais da saúde para com um Programa de Residência Multiprofissional em Saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Os resultados obtidos indicam que há uma relação entre os E.A. assimilador e divergente com os níveis de C.O., contudo, os E.A. acomodador e convergente não possuem relação com os níveis de C.O.

Tendo como abordagem o comprometimento organizacional Leone, Araujo e Kanzaki (2012), se propuseram a identificar a existência e a predominância de dimensões do mesmo entre servidores do *Campus* Natal/Central do IFRN em seu artigo<sup>34</sup> O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional. A pesquisa indicou um grau elevado do comprometimento organizacional nas três dimensões entre os pesquisados, o que caracteriza forte identificação com os objetivos e valores da Instituição.

Traldi e Demo (2012) publicaram o artigo Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma Universidade Federal. O objetivo desta pesquisa foi investigar as relações entre comprometimento organizacional, bem-estar e satisfação no trabalho, através de um censo realizado com professores de uma Universidade Federal. Os resultados mostraram que os professores apresentaram bons níveis de realização no trabalho e afetos positivos prevalentes em relação aos afetos negativos; declararam-se satisfeitos no trabalho. Concluindo que o comprometimento organizacional afetivo foi o principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho.

Moscon, Bastos e Souza (2012) realizaram a pesquisa É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização com o intuito de compreender qual a visão que os gestores possuem do que é um trabalhador comprometido com a organização, explorando a pertinência de se tratar como integrantes do mesmo construto as dimensões afetiva e instrumental, conforme proposto por Meyer e Allen (1991). Concluiu-se que os gestores

pesquisados relacionam o conceito de comprometimento à sua base afetiva e consideram o comprometimento instrumental como sendo a antítese do comprometimento.

O artigo Comprometimento organizacional de pesquisadores: um estudo no Centro de Ciências Agrárias da Universidade Estadual de Maringá dos autores Kuabara, Ichikawa e Sachuk (2012) objetivou identificar quais os tipos de comprometimento mais presentes entre os pesquisadores do Centro de Ciências Agrárias (CCA) da UEM - Universidade Estadual de Maringá. A população referida foi dividida em dois grupos: os pesquisadores do Departamento de Agronomia, e os pesquisadores do Departamento de Zootecnia. Constatou-se que existe pouca divergência no comprometimento organizacional entre os pesquisadores dos dois Departamentos, visto que o resultado da pesquisa mostrou que a base obrigação pelo desempenho foi predominante na amostra.

Com o propósito de descrever e analisar as variáveis de comprometimento organizacional entre os docentes do *campus* I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Paiva e Moraes (2012) publicaram o artigo Comprometimento Organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. O enfoque calculativo (melhor estar lá que em outra organização) assumiu destaque junto ao afetivo (gosto pela organização) de modo interdependente, pois o gosto pelo trabalho e pela instituição depende dos retornos que ela oferece ao docente. O enfoque normativo (sentimento de dever pela organização) não apresentou relevância entre os abordados, expondo fragilidades.

Rowe, Bastos e Pinho (2011) publicaram Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior com objetivo de analisar os vínculos de comprometimento e de entrincheiramento com a carreira, desenvolvidos por professores universitários, inseridos em instituições públicas e privadas, busca ainda identificar as relações desses vínculos com o esforço instrucional. O modelo com melhor ajuste revelou que a identidade (dimensão do comprometimento com a carreira) exerce impacto sobre o esforço instrucional em todas as suas dimensões. Foram encontradas também diferenças significativas entre IES públicas e privadas.

Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil publicado por Silva e Honório (2011) visa descrever o comprometimento de empregados que trabalham em empresas da construção civil na região metropolitana de Belo Horizonte, aplicando a abordagem de Meyer e Allen (1991) a uma perspectiva de gênero. Os resultados quantitativos evidenciaram médias maiores para a dimensão afetiva, seguida da normativa e da instrumental, com os homens obtendo maiores escores comparativamente às mulheres. Os

resultados qualitativos sugerem que os motivos que levam homens e mulheres a se comprometerem com a organização neste segmento não só diferem, como são antagônicos.

O artigo Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública de autoria de Maia e Bastos (2011) objetivou colaborar para a revisão da multidimensionalidade do conceito de comprometimento e para o desenvolvimento da relevante temática de pesquisa sobre os desvios de comportamento no ambiente de trabalho, por meio da discussão sobre a base calculativa do comprometimento e sua relação com comportamentos de negligência como forma de reação a um estado de insatisfação. Os resultados demonstram que os funcionários dessa organização possuem um baixo nível de comprometimento calculativo e baixa percepção de retaliação, o que indica uma relação positiva entre os dois construtos.

Campos, Estivalet e Reis (2011) publicaram Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos. O presente estudo objetivou compreender como as percepções de suporte social no trabalho se relacionam com as bases do comprometimento organizacional. Ao estabelecer relações entre as percepções de suporte social no trabalho e as bases do comprometimento organizacional, os resultados revelaram que, em relação ao suporte social no trabalho, há uma maior relação entre a percepção de Suporte Social Instrumental no Trabalho e a base Obrigação pelo Desempenho.

Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais publicado por Botelho e Paiva (2011) teve como objetivo descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, Belo Horizonte (MG). Observaram-se fragilidades no que tange ao comprometimento dos servidores abordados, os quais se pautam substancialmente em sua estabilidade, e correlações entre dados demográficos e dimensões normativa e calculativa do comprometimento em vários sentidos.

Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento de Maciel e Camargo (2011) objetivou verificar as relações entre comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho. Os resultados revelaram que a satisfação no trabalho é preditora significativa da variação das três dimensões do comprometimento, mas com maior influência sobre as dimensões afetiva e moral. Em relação à cooperação, a satisfação não exerce influência estatisticamente significativa, mas potência os efeitos do comprometimento moral sobre o comportamento cooperativo.

Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos, publicado por Reinert, Maciel e Candatten (2011), teve como objetivo ampliar a teorização acerca dos construtos clima organizacional e um de seus resultados atitudinais (i.e., comprometimento organizacional) é que este trabalho foi desenvolvido. Os resultados encontrados apontam para uma variação relevante no poder preditivo do primeiro construto (clima organizacional) sobre a variável dependente (comprometimento organizacional) em suas 3 dimensões.

Leite, Albuquerque e Kniess (2010) publicaram o artigo Reflexões sobre Comprometimento e Gestão de Pessoas em Estruturas Organizacionais Inovativas e Remotas com objetivo de investigar de que modo a gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional dentro das estruturas organizacionais remotas instaladas nas diversas regiões brasileiras. Presume-se a possibilidade de contribuição em prol do desenvolvimento regional, nas regiões onde elas estejam inseridas. Sugere-se que há possibilidade de investigar como essa gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional nessas estruturas, instaladas nas diversas regiões brasileiras.

O artigo Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira publicado por Vidal e Simonetti (2010) teve como objetivo investigar o comprometimento organizacional dos funcionários no setor de governança hoteleira. Os resultados demonstram que os ângulos desta visão encontram algum respaldo já que os respondentes concordam na íntegra com as categorias do enfoque normativo e sociológico, mas decrescem em concordância quanto ao enfoque afetivo, comportamental e instrumental.

Com o objetivo de verificar se existe relação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional em membros de empresas juniores, Cruz et al. (2010) publicaram o artigo Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. Os resultados evidenciaram que os valores pessoais Obediência e Prestígio são os únicos que apresentaram correlações significativas com todos os construtos do comprometimento organizacional.

O artigo Valores relativos ao trabalho e a relação com o comprometimento organizacional: a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada de Estivaete et al. (2010) visa investigar a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada acerca da relação entre os valores do trabalho e o comprometimento organizacional, bem como analisa a hierarquia atribuída a esses dois construtos. Os principais resultados encontrados expõem que os colaboradores priorizam as relações sociais e a estabilidade, relativos aos valores do trabalho e ao comprometimento.

Castro et al. (2009) publicaram o artigo Enfoques do comprometimento dos membros dos grupos PET da USP: um estudo comparativo entre grupos da capital e do interior tendo como objetivo investigar os enfoques de comprometimento dos integrantes dos grupos PET – Programa de Educação Tutorial da Universidade de São Paulo – USP, da Capital e do Interior, comparando esses grupos em relação à predominância desses enfoques. Os resultados encontrados indicam uma grande semelhança entre os enfoques dos grupos PET, sendo que o afetivo e o normativo apresentaram maior destaque nas amostras e, por serem enfoques que geram maior desempenho, contribuem para a perenidade e evolução do Programa.

O artigo publicado por Costa e Bastos (2009), Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do Polo de Fruticultura Irrigada de Juazeiro/Petrolina, teve como objetivo, descrever os níveis de comprometimento dos trabalhadores com o trabalho, com a organização empregadora e a natureza afetiva e instrumental desse vínculo com a organização. Foram encontrados elevados níveis de comprometimento entre os dois focos: trabalho e organização e as duas bases: afetiva e instrumental estudadas.

Campos et al. (2009) publicaram o artigo Componente do comprometimento organizacional no setor público. Seu objetivo é identificar a presença desses componentes entre os funcionários, contrapondo suas opiniões e percepções com as dos ocupantes dos cargos de chefia. Os resultados mostram presença forte do componente afetivo, frágil ou indecisa do instrumental e frágil do normativo, sugerindo certo "desalinhamento" entre as percepções dos chefes e dos funcionários.

O artigo Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o *Turnover*, de Costa, Maraes e Cançado (2008), objetivou descrever o grau de comprometimento dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas do comércio varejista de malas e acessórios localizadas em *Shopping Centers* da região metropolitana de Belo Horizonte; e investigar as possíveis relações entre os graus de comprometimento e os comportamentos de *turnover*. Os resultados encontrados indicaram um grau moderado de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, além de evidências que sugerem uma ligação positiva entre o comprometimento e o *turnover*.

Goulart e Andrade (2008) publicaram o artigo O comprometimento no trabalho em um ambiente modificado: um estudo de caso no ramo metalúrgico de Souza. Este artigo apresenta resultados de uma pesquisa destinada a avaliar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa de médio porte, localizada em Contagem, Minas Gerais, que

tem experimentado mudanças organizacionais. Concluiu-se que a maioria deles demonstra comprometimento afetivo em nível superior ao comprometimento instrumental e normativo.

O artigo Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais de Flauzino e Borges-Andrade (2008), analisa o comprometimento organizacional de servidores públicos ligados à atividade-fim em saúde, educação e segurança. Os resultados apontam que o comprometimento dos servidores está vinculado à missão organizacional percebida e não à missão real.

Moraes e Costa (2007) publicaram Analisando as dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. Este trabalho tem como objetivo analisar as dimensões do comprometimento dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas do setor varejista do comércio da cidade de Belo Horizonte. Os resultados encontrados indicariam um grau moderado de comprometimento.

Em levantamento realizado nos anais dos eventos ANPAD com relação aos artigos publicados, verificou-se que ao longo da década foram apresentados 108 artigos. Observa-se que o tema comprometimento, embora ainda não tão profusamente explorado, têm sido consideravelmente contemplado em pesquisas nacionais.

A evolução do número de publicações foi: 2003, 5 artigos; 2004, 8 artigos; 2005, 9 artigos; 2006, 5 artigos; 2007, 12 artigos; 2008, 8 artigos; 2009, 14 artigos; 2010, 8 artigos; 2011 e 2012, 11 artigos e o ano de 2013 apresenta 17 artigos publicados sobre o tema comprometimento conforme pode ser visualizado no Gráfico 6.

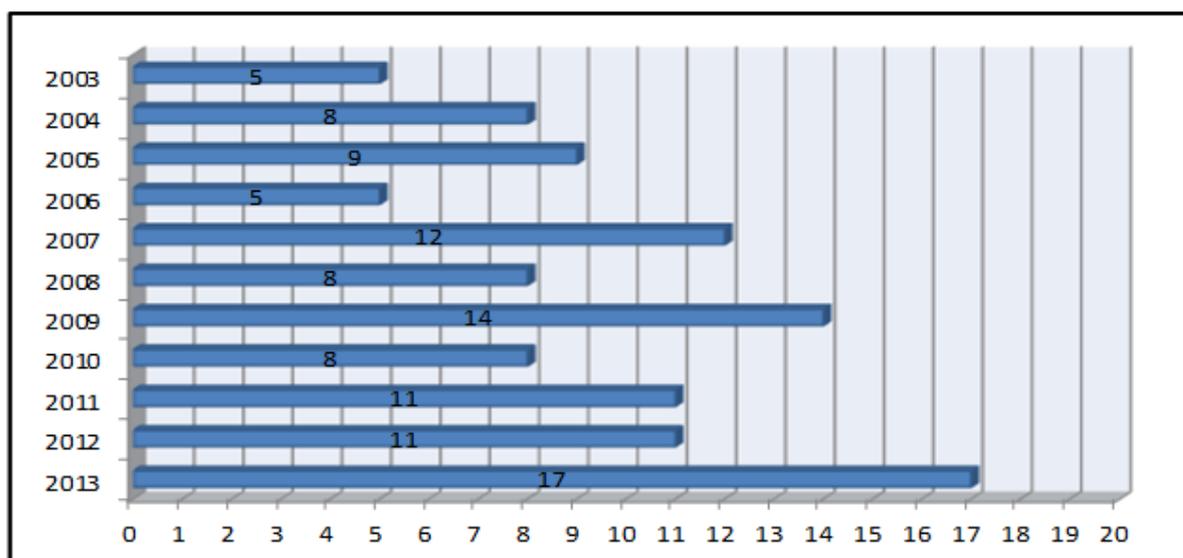


Gráfico 6 – Publicações sobre Comprometimento nos Eventos ANPAD

Fonte: elaborado pela autora

O Gráfico 7 apresenta a distribuição dos artigos em relação aos eventos da ANPAD. A grande maioria, 71 artigos, foi apresentada no EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), na sequência aparece o EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) com 17 artigos; o EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD), teve 9 artigos; o EnAPG (Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD) teve 5 artigos e o 3Es (Encontro de Estudos) 1 artigo sobre comprometimento nos últimos 10 anos.

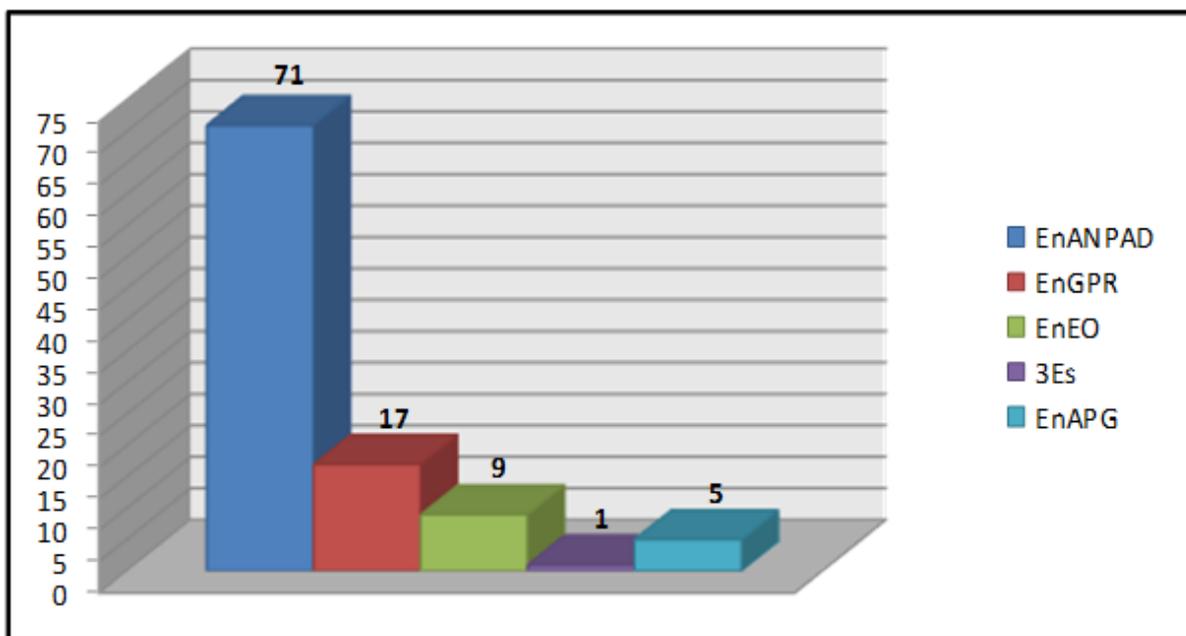


Gráfico 7 – Evento de Publicação dos Artigos sobre Comprometimento no Trabalho  
Fonte: elaborado pela autora

(continua)

Temática	Artigo
Comprometimento e entrincheiramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impacto do sistema de trabalho de alto envolvimento no comprometimento e entrincheiramento no MST: análise por modelagem de equações estruturais.</li> <li>▪ Como se constroem e se desenvolvem o entrincheiramento e o comprometimento com a organização: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais.</li> <li>▪ Comprometimento e entrincheiramento com a carreira de enfermeiros: estudo das relações dos vínculos em hospitais do Rio Grande do Sul.</li> <li>▪ Padrões de vínculo com a organização: combinando diferentes níveis de entrincheiramento e comprometimento.</li> <li>▪ A articulação entre vínculos organizacionais: comprometimento, entrincheiramento e consentimento.</li> <li>▪ O comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos.</li> <li>▪ O comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos.</li> </ul>

(continuação)

Temática	Artigo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores.</li> <li>▪ Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações.</li> <li>▪ Comprometimento ou entrenchamento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior.</li> <li>▪ Comprometimento e entrenchamento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho.</li> <li>▪ Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrenchamento.</li> </ul>
Medição dos níveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometimento organizacional em um empreendimento econômico solidário: um estudo sobre as ações dos cooperados de uma cooperativa de reciclagem.</li> <li>▪ Comprometimento com o trabalho: identificando contrastes entre trabalhadores autônomos e efetivos que atuam em salões de beleza de médio porte.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma instituição de ensino superior.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores de um Call Center</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: um estudo entre professores, técnico-administrativos e gestores de um instituto federal.</li> <li>▪ Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde.</li> <li>▪ Bases do comprometimento organizacional em empresas juniores: um estudo na A.C.E. Consultoria e na Prospect Empresa Júnior.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: relacionamento das variáveis demográficas, psicossociais, ocupacionais e organizacionais e as duas bases afetiva e instrumental</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho.</li> <li>▪ Impacto das diferenças geracionais no comprometimento dos oficiais intendentes com a organização comando da aeronáutica.</li> <li>▪ Estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do Rio Grande do Norte.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional a natureza e a intensidade dos vínculos dos trabalhadores da agricultura irrigada.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional e gênero: empregados da construção civil em análise.</li> <li>▪ Componentes do comprometimento organizacional: uma avaliação empírica na Petrobras\Lubnor.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional e características do trabalho: a percepção dos trabalhadores do Habib's.</li> <li>▪ Comprometimento em organizações mineiras da construção civil: relações de gênero em perspectiva.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional em empresas familiares.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agroindústria do polo Juazeiro/Petrolina.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual.</li> <li>▪ Organização e/ou carreira? comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho.</li> <li>▪ Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma indústria têxtil.</li> <li>▪ Avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e profissionais de nível superior de uma grande empresa siderúrgica.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia.</li> </ul>

(continuação)

Temática	Artigo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Padrões de comprometimento com a organização e com a carreira dos docentes de uma universidade particular</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.</li> <li>▪ Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: o caso dos professores substitutos da universidade federal do Amazonas – UFAM.</li> <li>▪ O indivíduo e a organização: um estudo sobre o comprometimento dos funcionários da secretaria de estado da saúde de Minas Gerais.</li> <li>▪ Comprometimento em organizações do terceiro setor – um estudo de caso em duas organizações não-governamentais.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes.</li> </ul>
Comprometimento e desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho, orientação para aprendizagem e comprometimento: um estudo multinível na administração pública brasileira.</li> <li>▪ Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um hospital público.</li> <li>▪ As relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional.</li> <li>▪ A influência da percepção de sucesso na carreira sobre o comprometimento organizacional: um estudo entre professores universitários.</li> <li>▪ O comprometimento organizacional e o esforço instrucional de docentes do ensino superior: explorando o impacto das diferentes bases do comprometimento.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro.</li> <li>▪ Variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho: uma abordagem estratégica baseada no modelo Resource-Based View.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional como estratégia para aumentar o desempenho.</li> <li>▪ Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho.</li> <li>▪ Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras.</li> </ul>
Análise e implicações para a gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometimento no trabalho: percepção sobre o construto e sua influência na prática cotidiana de gestores públicos.</li> <li>▪ Como gerir pessoas voltadas para o comprometimento em uma estrutura organizacional remota no Alto Sertão?*</li> <li>▪ Grupos geracionais e comprometimento: discussões e descobertas em uma universidade pública federal.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional e gestão de bens materiais e patrimoniais: um estudo de caso em uma cooperativa de reciclagem.</li> <li>▪ O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior.</li> <li>▪ O olhar da liderança sobre o conceito de comprometimento com a organização: uma crítica ao modelo tridimensional.</li> <li>▪ Perfis de comprometimento e suas articulações com diferentes estratégias cotidianas utilizadas pelos gestores com seus empregados.</li> <li>▪ Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen.</li> <li>▪ Em busca de uma abordagem não-atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional.</li> <li>▪ A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações.</li> </ul>

(continuação)

Temática	Artigo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometimento organizacional efetivo como estratégia operacional no setor de ensino: uma abordagem baseada no modelo Resource-Based View – RBV.</li> <li>▪ Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho.</li> <li>▪ Comprometimento no trabalho, motivação e estratégias de aplicação como preditores de efetividade de treinamento.</li> <li>▪ O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e de retenção de talentos: uma leitura crítica.</li> </ul>
Comprometimento e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente corporativo contemporâneo: reflexões sobre a relação entre a comunicação e o comprometimento em empresas atuantes no Brasil.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional e comunicação interna como ferramenta estratégica: um estudo de caso.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional e comunicação interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde.</li> </ul>
Comprometimento e mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relações entre comprometimento organizacional e resposta individual à mudança</li> <li>▪ Relações entre reações a mudanças e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício.</li> <li>▪ A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional.</li> </ul>
Comprometimento e Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A influência da responsabilidade social empresarial no comprometimento dos colaboradores: uma compreensão à luz da teoria do comportamento planejado.</li> <li>▪ Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços.</li> <li>▪ Desenho do trabalho voluntário e comprometimento organizacional: um estudo nas organizações não governamentais.</li> <li>▪ A responsabilidade social e o seu comprometimento organizacional.</li> </ul>
Comprometimento e suporte organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo.</li> <li>▪ Antecedentes do comprometimento no trabalho: a percepção de um grupo de gestores públicos sobre o papel da justiça organizacional, do suporte organizacional e social.</li> <li>▪ Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: um estudo com professores da rede municipal de ensino.</li> <li>▪ Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos.</li> </ul>
Comprometimento e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão do conhecimento entre os profissionais de ti e a importância comprometimento no trabalho: influências da cultura organizacional, do ambiente social e dos traços de personalidade.</li> <li>▪ Comprometer para aprender? analisando o comprometimento e a aprendizagem em uma organização hospitalar</li> </ul>
Comprometimento, emoções e valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria.</li> <li>▪ Avaliação da qualidade de vida no trabalho: um estudo dos indicadores do fator de comprometimento organizacional.</li> <li>▪ Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro.</li> <li>▪ Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional: estudo de caso com um grupo de líderes de agências do banco do Brasil na cidade de Recife.</li> <li>▪ A relação do burnout com o comprometimento afetivo dos trabalhadores para com a empresa.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: um estudo de consequentes do comprometimento para os trabalhadores.</li> </ul>

(conclusão)

Temática	Artigo
Comprometimento e clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima e comprometimento organizacional: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional na área hospitalar e vínculos empregatícios. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos.</li> <li>▪ Climas organizacionais autenticizóticos fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro.</li> </ul>
Comprometimento, satisfação e qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo no setor bancário<sup>1</sup>.</li> <li>▪ Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho.</li> <li>▪ Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre a ação.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência.</li> <li>▪ As relações de trabalho no porto de Santos: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional no contexto da modernização dos portos.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional na área hospitalar e vínculos empregatícios.</li> <li>▪ Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.</li> <li>▪ Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.</li> </ul>
Comprometimento e justiça	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O impacto da justiça organizacional no sentimento de ineficácia profissional, comprometimento afetivo e percepção de saúde geral.</li> <li>▪ Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa.</li> <li>▪ Justiça organizacional: implicações para o burnout e o comprometimento dos trabalhadores.</li> <li>▪ Percepções de justiça e comprometimento organizacional em uma ONG (Organização não Governamental).</li> <li>▪ O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional.</li> </ul>
Comprometimento e liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil.</li> <li>▪ Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil.</li> </ul>

Quadro 7 – Artigos sobre Comprometimento Publicados na ANPAD e suas Temáticas

Fonte: elaborado pela autora

A partir do levantamento das publicações feitas em eventos da ANPAD, no período de 2003 a 2013, foram construídos o “Quadro 7 – Artigos sobre Comprometimento Publicados na ANPAD e suas Temáticas” e o “Gráfico 8 – Temáticas Ligadas ao Comprometimento nos Eventos da ANPAD”.

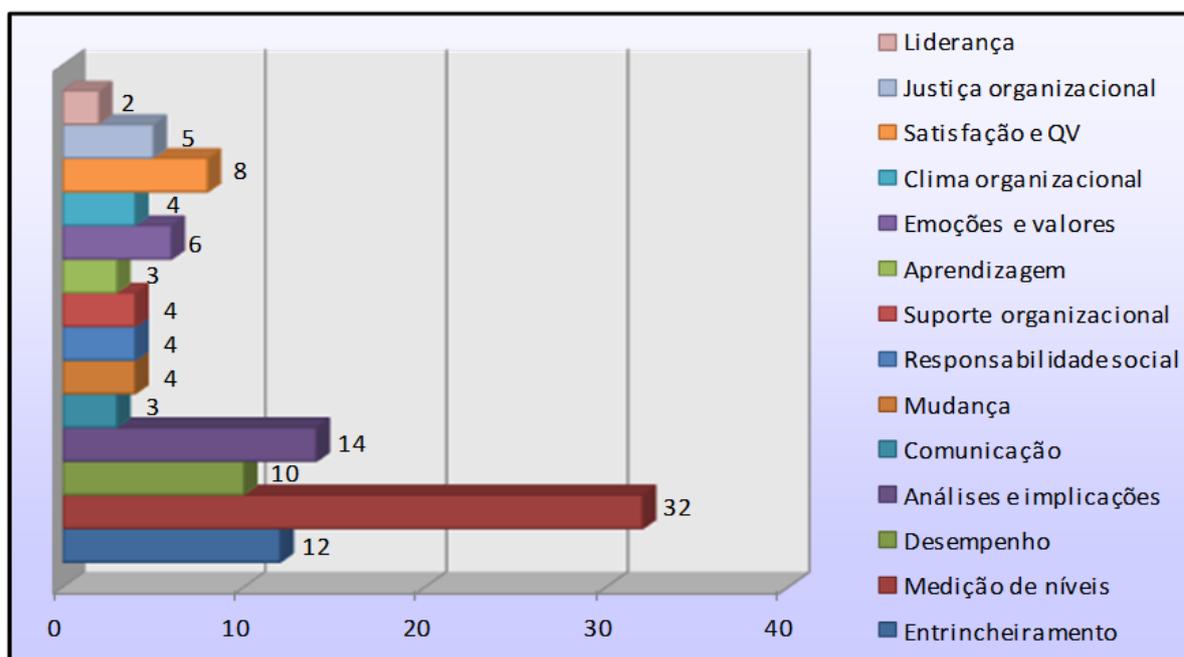


Gráfico 8 – Temáticas Ligadas ao Comprometimento nos Eventos da ANPAD

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados das análises do quadro e do gráfico demonstram a quantidade de artigos por temática, presentes nos eventos da ANPAD, durante o período selecionado.

Dessa forma, pode-se contatar grande diversidade na abordagem ao tema comprometimento que pode ser distribuído através das seguintes temáticas norteadoras: “Medição dos níveis” – com 32 trabalhos publicados; “Análise e implicações para a gestão” – com 14 trabalhos publicados; “Comprometimento e entrincheiramento” – com 12 artigos publicados; “Comprometimento e desempenho” – com 10 publicações; “Comprometimento, satisfação e qualidade de vida” – com 08 artigos publicados; “Comprometimento, emoções e valores” – com 06 artigos publicados; “Comprometimento e justiça” – com 05 publicações; “Comprometimento e mudança” – com 04 trabalhos publicados; “Comprometimento e Responsabilidade social” – com 04 trabalhos publicados; “Comprometimento e suporte organizacional” – com 04 artigos publicados; “Comprometimento e clima organizacional” – com 04 artigos publicados; “Comprometimento e comunicação” – com 03 artigos publicados; “Comprometimento e aprendizagem” – com 03 publicações; e, por fim, “Comprometimento e liderança” – com 02 publicações.

Sendo assim, pode-se constatar a variedade de trabalhos publicados sobre o tema comprometimento e a diversidade de temáticas abordadas, na qual se destacou a temática “medição dos níveis de comprometimento”, com 32 trabalhos publicados, seguida pelas

temáticas “análise e implicações para a gestão”, com 14 publicações e “Comprometimento e entrenchamento”, com 12 artigos publicados.

### **2.3 Relações entre Motivação e Comprometimento Organizacional**

Em pesquisa bibliográfica qualitativa realizada, observou-se uma lacuna de estudos empíricos que buscassem relacionar a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional. Nos estudos nacionais envolvendo a motivação e o comprometimento nos anais dos eventos da ANPAD não foram encontrados estudos sobre esses temas em conjunto. Entretanto, Borges-Andrade (1994) apontou a motivação como o primeiro dos correlatos principais investigados e significativamente associados ao comprometimento organizacional.

Existem estudos que apresentaram ou tentaram apresentar modelos teóricos mais refinados sobre comprometimento (DeCotiis e Summers 1987, Perry; Wise, 1990, Romzek, 1990, Liou; Nyhan, 1994, Brewer; Selden, 1998). Esses autores entre outros, demonstraram que existe relação entre os construtos motivação e comprometimento organizacional, no entanto são modelos bastante diversificados e as investigações não permitem conclusões mais amplas sobre como as variáveis pessoais e organizacionais interagem na determinação dos níveis de comprometimento.

Especialmente, Romzek (1990) em seu trabalho salienta a importância de identificar a motivação dos funcionários e as dimensões de seu comprometimento. Conforme a autora o envolvimento psicológico do funcionário com a organização pode ser considerado sob dois aspectos: o primeiro baseado nos investimentos realizados pelo indivíduo em seu local de trabalho e o segundo baseado no comprometimento com os valores compartilhados da organização. Romzek argumenta que os servidores públicos também podem ser considerados um meio de alcançar um PSM (*public service motivation*) afetivo.

Em pesquisa realizada no serviço público, Romzek (1990) refere que existem evidências empíricas de que é mais provável os membros de uma organização pública estarem motivados para o bem maior da agência (e o serviço público em geral), quando há um forte comprometimento organizacional ou identidade. Ainda segundo a autora as instituições públicas têm pouca influência no desenvolvimento de vínculos baseados em trocas/investimentos no sentido de motivar o servidor (não existe liberdade para estabelecer

benefícios ou recompensas que ampliem seu vínculo com a instituição por esses serem fixados legalmente).

Conforme Brewer e Selden (1998), alguns comportamentos organizacionais são importantes para entender o conceito de PSM e os estudos sobre o tema sugerem que quando o PSM é afetivo, os servidores públicos são mais produtivos e comprometidos com os valores da organização.

Liou e Nyhan (1994) em sua pesquisa sobre comprometimento organizacional no setor público basearam-se nas sugestões de Romzek (1990) e Perry e Wise (1990) que afirmam que o comprometimento organizacional é a chave para o aumento da motivação no serviço público e que para entender melhor quais são as bases motivacionais nessas organizações é necessário mais estudos empíricos sobre o comprometimento do servidor público pois ainda existem poucas pesquisas neste contexto.

DeCotiis e Summers (1987 apud BROWN, 2003) estudaram a relação entre o comprometimento organizacional e a baixa automotivação para a tarefa, expressa através do *turnover* e da avaliação de desempenho, num grupo de 367 gestores. Os resultados mostraram que a automotivação para a tarefa era baixa quando o comprometimento organizacional também era baixo e vice-versa.

Meyer e Allen (1997) firmaram que quanto maior o grau de comprometimento organizacional maior será a motivação para o trabalho. De acordo com esta afirmação, Becker (1992) em suas pesquisas encontrou correlações positivas entre a motivação e o comprometimento organizacional.

Zanelli et al. (2004, p. 319) apontaram que, em vários estudos, o comprometimento organizacional calculativo, especificamente, obteve correlação negativa com a motivação, pois empregados “que percebem altos custos (alto nível de comprometimento organizacional calculativo)” tendem a ser menos motivados. O que é confirmado por Vandenabeele (2009), que em seu estudo empírico, não encontrou efeito significativo da PSM com o comprometimento instrumental.

Vandenabeele (2009) em sua revisão de literatura encontrou ligação teórica entre a motivação no serviço público (PSM) e comprometimento organizacional. Embora na maioria dos estudos revisados pelo autor, acharam que a PSM é um antecedente do comprometimento organizacional (Crewson, 1997; Naff; Crum, 1999; Castaing, 2006; Park; Rainey, 2007; Taylor 2007, 2008), em alguns casos pode ocorrer o contrário, onde o comprometimento organizacional, pode agir como o antecedente (CAMILLERI, 2006; PANDEY; STAZYK,

2008). Porém Na maioria dos estudos revisados por Vandenberghe (2009), o comprometimento é reconhecido como um consequente da PSM.

Vandenberghe (2009) evidencia que o Comprometimento Organizacional afetivo age através de um efeito mediador entre a Motivação para o serviço público e o Desempenho. O autor refere na sua revisão de literatura que esta relação é de forma empírica menos suportada, não devendo, no entanto ser descartada.

Verdinelli et al. (2007) desenvolveram a pesquisa Análise do comprometimento organizacional e da motivação em professores universitários em uma Universidade do Vale de Itajaí – SC, com objetivo identificar as possibilidades de aproximação teórica e de articulação empírica entre as dimensões da motivação e do comprometimento dos professores de uma instituição de ensino superior. Os resultados alcançados permitiram concluir que há possibilidades de realizar a aproximação teórica e empírica entre as dimensões da motivação e do comprometimento e, neste sentido, aperfeiçoar a gestão de pessoas nas IES. Assim, pode-se esperar que empregados com comprometimento afetivo estejam mais motivados para a realização de suas atividades na organização (VERDINELLI et al., 2007 p. 13).

Para a autora as evidências acerca do impacto das políticas organizacionais sobre os níveis de motivação e comprometimento, justificam a relevância de esforços em uma pesquisa que procure analisar a aproximação das dimensões motivacionais do comprometimento organizacional, Assim, pode-se esperar que servidores com comprometimento afetivo estejam mais motivados para a realização de suas atividades na organização (VERDINELLI et al., 2007).

Mais recentemente através de uma pesquisa realizada em uma universidade pública federal do sul do Brasil, Costa, (2011, p. 93) buscou os subsídios para investigar a relação que existe entre as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional onde concluiu que as dimensões relacionam-se, pois o estudo apontou a existência de correlações estatisticamente positivas e significativas entre quase todos os fatores dos construtos, tendo em vista os resultados apontados pelas porcentagens de maior e menor grau entre as variáveis.

Costa, (2011, p. 99) conclui que, através dos resultados alcançados a partir da análise dos dados levantados junto aos servidores técnico-administrativos em educação, há possibilidades de realizar a aproximação teórica e empírica entre as dimensões da qualidade, da motivação e do comprometimento organizacional e, neste sentido, aperfeiçoar a gestão de pessoas nas Instituições públicas de Ensino Superior.

Contudo, verificou-se que ainda são raros os estudos empíricos que corroboram as correlações, o que pode justificar as divergências de opiniões entre os autores, principalmente

na relação entre motivação no trabalho e o comprometimento organizacional. Vale ressaltar que o modelo teórico deste estudo pauta-se na relação entre os construtos inerentes ao comportamento organizacional: motivação no trabalho e comprometimento organizacional.

## 2.4 Modelo Teórico da Pesquisa

O modelo teórico-metodológico proposto nesta pesquisa foi o agrupamento dos construtos motivação no trabalho e comprometimento organizacional com o intuito de elucidar a possível correlação existente entre essas variáveis.

Neste segmento serão detalhadas as escalas que foram utilizadas para mensurar cada um dos construtos em estudo. Para a variável motivação, será utilizada a *Motivation at Work Scale (MAWS)*, desenvolvida por Gagné et al. (2010) baseada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985). Para avaliar o comprometimento será utilizada a escala baseada no Modelo de Conceitualização em Três Componentes do Comprometimento Organizacional (MEYER; ALLEN, 1991).

### 2.4.1 Escala de Motivação no Trabalho (MAWS)

A Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) foi desenvolvida e validada por Gagné et al. (2010) baseada na conceitualização multidimensional de motivação postulada na teoria de autodeterminação (DECI; RYAN, 1985; 2000). Os autores na busca de evidências de validade do questionário e da sua consistência examinaram a estrutura das MAWS em um grupo de 1644 trabalhadores em duas línguas diferentes, Inglês e Francês.

Os resultados obtidos a partir das amostras sugeriram que a estrutura de motivação no trabalho através das duas diferentes línguas é organizada consistentemente em quatro tipos diferentes: **motivação intrínseca, regulamentação identificada, introjetada e externa**. As subescalas MAWS foram associadas com construções de comportamento organizacional. *Self Determination Theory (SDT)* oferece uma conceitualização multidimensional de motivação que permite a avaliação do nível de motivação e tipo de motivação (GAGNÉ et al., 2010).

Gagné et al. (2010) optaram por focar em tipos específicos de motivação que presumiram serem os mais úteis para avaliar no domínio do trabalho. 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 subescalas da SDT. Não foram incluídos 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 subescalas que seguem: **motivação intrínseca, regulamentações identificadas, 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 introjetadas** referem-se às regulamentações de comportamento através de contingências de autoestima tais como envolvimento por ego e culpa. Envolve interiorizar uma regulamentação. Pessoas introjetadas se envolvem em um comportamento ou se comprometem com uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima (KOESTNER; LOSIER, 2002).

Já a **regulamentação externa** consiste em fazer uma atividade para obter recompensas ou evitar punições. Comportamento tão 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. Como pode ser visualizado no Quadro 8.

Dimensões	Explicação	Nº variáveis
<b>Motivação Intrínseca</b>	Refere-se à realização de uma determinada atividade por si só; porque é interessante e prazerosa (Ryan, 1995)	3
<b>Regulamentação Identificada</b>	Referem-se à realização de algo porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua (Koestner; Losier, 2002)	3
<b>Regulamentação Introjetada</b>	Referem-se à realização de uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima (Koestner; Losier, 2002)	3
<b>Regulamentação Extrínseca</b>	Referem-se à realização de uma atividade para obter recompensas ou evitar punições (GAGNÉ et al., 2010)	3

Quadro 8 – Dimensões da Escala da Motivação (MAWS)

Fonte: elaborado com base em Gagné et al., (2010)

A MAWS escala de Motivação no Trabalho (GAGNÉ et al., 2010), avalia a motivação no trabalho no nível de domínio é composta de 4 subescalas 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 subescala para reduzir as MAWS para três itens por fator para torná-lo parcimonioso (de 20 para 12 itens) mantendo confiabilidade, estabilidade e interpretabilidade.

Como esta foi a escala utilizada na pesquisa para a mensuração dos níveis de motivação, a mesma encontra-se detalhada no próximo capítulo deste estudo.

A MAWS pode ser usada para estudar diferentes resultados associados com diferentes tipos de motivações. As diferentes subescalas 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.

#### 2.4.2 Escala de Meyer e Allen (1991)

No Brasil, o modelo preconizado por Mowday, Porter e Steers, em 1979, ampliada por Meyer e Allen, em 1991, e posteriormente aperfeiçoada por Meyer, Allen e Smith, em 1993, foi validado por Medeiros e Enders em 1998. O instrumento é utilizado para aferir o comprometimento em face das três bases conceitualizadas, pelo modelo tridimensional de Conceituação do Comprometimento Organizacional. Objetivou-se também identificar os

níveis de comprometimento, através da combinação dos componentes presentes em cada indivíduo.

As escalas trazem questões fechadas sobre o comprometimento organizacional. Sendo que a versão reduzida foi dividida em três sub-escalas, cada uma com 6 itens correspondentes as dimensão do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo, como pode ser visualizado na Quadro 9.

Dimensão	Explicação	Nº variáveis
<b>Afetivo</b>	Comprometimento como um apego afetivo com a organização (ALLEN E MEYER, 1990).	6
<b>Instrumental</b>	Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização (ALLEN E MEYER, 1990).	6
<b>Normativo</b>	Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização (ALLEN E MEYER, 1990).	6

Quadro 9 - Dimensões do Comprometimento Organizacional

Fonte: elaborado pela autora com base em Allen, Meyer (1990)

Medeiros e Enders (1998) realizaram suas pesquisas seguindo a tendência atual de tratar do comprometimento no modelo de conceitualização em três dimensões, buscou-se relações entre os três componentes do comprometimento organizacional com a performance no trabalho. Para efetuar uma classificação em que se levasse em conta um ou dois ou de até três componentes do comprometimento utilizou-se a Análise Fatorial, que confirmou a estrutura tridimensional do comprometimento em face dos três componentes: afetiva, instrumental e normativa, dentro da realidade brasileira.

Esta escala foi utilizada na parte empírica deste estudo e, portanto, apresenta-se com maiores detalhes no próximo capítulo.

Cabe ressaltar que dentre os modelos mais bem cotados na literatura proposta sobre o tema comprometimento organizacional, destacam-se o modelo unidimensional preconizado por Mowday, Porter e Steers (1979) e o modelo tridimensional de comprometimento, composto pelas dimensões afetiva, instrumental e normativa, conhecido como modelo de conceituação em três componentes, elaborado pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991). O enfoque afetivo é a identificação do indivíduo com as metas e objetivos organizacionais e seus valores. O instrumental é em função das recompensas e custos associados ao trabalho. O normativo pelo vínculo do indivíduo com os objetivos organizacionais (BASTOS, 1994).

Neste trabalho, adotar-se-á o modelo de comprometimento organizacional norteado pelas proposições de Meyer e Allen (1991), sendo este modelo praticamente hegemônico nas pesquisas científica sobre comprometimento organizacional.



### 3. MÉTODO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa constitui-se de uma parte importante do trabalho de pesquisa. Trata das especificações do desenvolvimento de todo o trabalho, ao detalhar como foi a investigação e o planejamento do mesmo, ou seja, trata do caminho para chegar a um determinado fim.

O objetivo desse capítulo é apresentar como foi operacionalizada a pesquisa para que o modelo analítico, apresentado no capítulo anterior e sumarizado na Figura 6, fosse colocado em prática e atingissem os objetivos do estudo. Destacando-se que o principal objetivo constitui-se em buscar compreender as relações entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional.

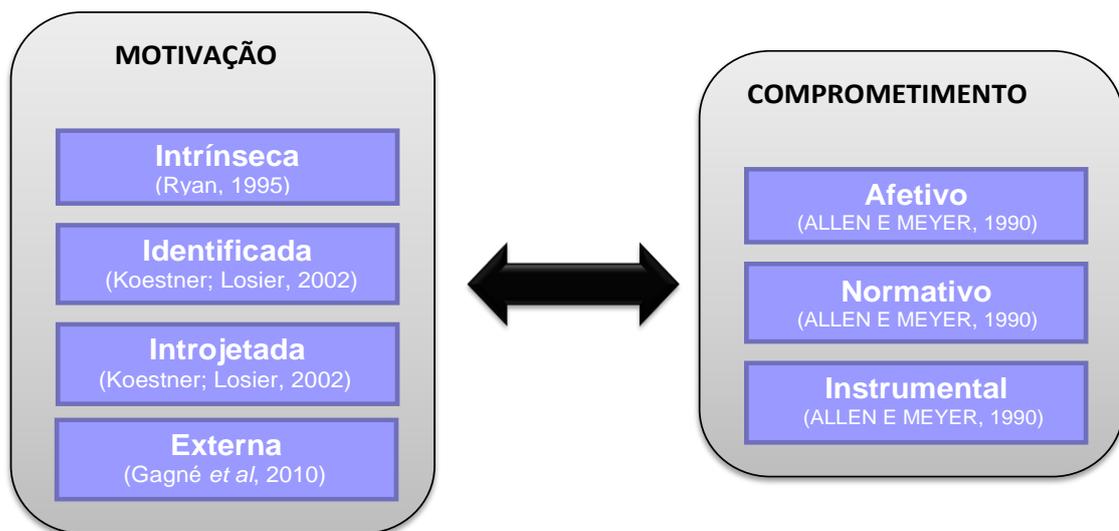


Figura 6 - Modelo Analítico da Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Nesta etapa apresenta-se o percurso metodológico que balizou o desenvolvimento desta pesquisa, a população na qual a mesma foi aplicada, o instrumento de pesquisa utilizado, os procedimentos utilizados para a coleta dos dados, a forma de análise dos dados e o cronograma de execução.

Para Gil (1996), essa etapa refere-se à utilização por parte do pesquisador de métodos particulares já que o mesmo está preocupado com os méis técnicos da investigação.

Com a finalidade de atingir os objetivos deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando o levantamento do tipo *survey*, com variáveis quantitativas conforme descrito por Malhotra (2006). Pois pretendeu-se descrever e estabelecer relações entre as variáveis motivação no trabalho e comprometimento organizacional de um grupo de servidores de uma IES.

A **pesquisa descritiva** visa à “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). Conforme Vieira (2002) reforçado por Vergara (2007), um estudo descritivo, relaciona-se à determinada população ou a determinado fenômeno podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Como forma de levantamento, a pesquisa descritiva exige o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática. Vieira (2002) e Malhotra (2006) concordam que a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem nela interferir para modificá-la.

A **pesquisa quantitativa**, muito utilizada em estudos descritivos, visa descobrir as características de um fenômeno ou grupo (servidores técnicos administrativos), e preocupa-se em estabelecer e classificar a relação entre variáveis, bem como a busca de relação de causalidade entre fenômenos. Objetiva a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretações, possibilitando, conseqüentemente, margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999, p. 70).

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como, por exemplo, comportamentos. Para ele esta técnica de pesquisa também deve ser usada quando se pretende determinar o perfil de um grupo de pessoas, o que é feito através da aplicação de um questionário estruturado e padronizado a uma amostra representativa ou a uma população a ser investigada.

Babbie (1999) afirma que a **pesquisa survey** oferece um método de verificação empírica, já que envolve a coleta e a quantificação de dados e os dados coletados se tornam uma fonte permanente de informações.

De acordo com Yin (2005), utiliza-se o **estudo de caso**, como estratégia de pesquisa, em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais sociais, políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados. Como se pretendeu-se examinar fatos atuais dentro dos seus ambientes naturais, segundo Gil

(2002), o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Yin (2005) indica que o método do estudo de caso, possui abrangência, indo de uma lógica de planejamento, de técnicas de coletas de dados e abordagens à análise dos mesmos. É uma investigação empírica utilizada especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32).

### **3.1 População**

Neste segmento cabe, inicialmente, registrar que a instituição *locus* desta pesquisa foi a Universidade Federal de Santa Maria. Criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960 e instalada, solenemente, em 18 de março de 1961, pelo então Presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira. A UFSM resultou da luta pela interiorização do ensino superior e foi a primeira universidade pública brasileira instalada fora do eixo das capitais do estado no Brasil. O Fundador e primeiro Reitor José Mariano da Rocha Filho dedicou toda a sua vida à Educação. Formado em Medicina pela Universidade de Porto Alegre, em 1937, transformou a pequena faculdade de Farmácia de Santa Maria, no embrião para criar, em 1960, uma das mais atuantes universidades de todo o país.

A Universidade Federal de Santa Maria possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano e tem buscado, mediante diversas ações, promover a expansão da educação superior pública no Brasil. Uma dessas ações se constitui no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Números atualizados, disponíveis no site oficial da instituição, apontam que a UFSM conta atualmente com um total de 29.239 estudantes matriculados. O corpo docente da UFSM é composto de 1.845 professores efetivos (RJU), substitutos e visitantes ou voluntários. O quadro de pessoal técnico-administrativos em educação é composto por 2.815 servidores (acesso em 24 de abril de 2014 via: [www.ufsm.br](http://www.ufsm.br)).

A atual estrutura da Universidade Federal de Santa Maria conta com dez unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS / UFSM - CESNORS e Unidade Descentralizada de Educação

Superior da UFSM em Silveira Martins - UDESSM. As duas últimas, criadas em 2005 e 2008, respectivamente, têm como objetivo a expansão da educação pública superior no Estado do Rio Grande do Sul.

O Centro de Ciências da Saúde iniciou sua história com os cursos de Farmácia e Medicina, que foram implantados, respectivamente, em 1931 e 1954, antes mesmo da fundação da Universidade. O Centro de Ciências da Saúde - CCS por sua vez só foi fundado em 1970, com a implantação dos cursos de Fonoaudiologia e Odontologia, inicialmente, com a denominação de Centro de Ciências Biomédicas, a qual se prolongou até 1978, quando então foi remontado e subdividido em Coordenações e Departamentos denominando-se a partir de então de Centro de Ciências da Saúde, admitindo mais dois cursos: Enfermagem e Fisioterapia.

Mais recentemente, acompanhando o plano de expansão das Universidades, como parte do REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, em 2009, foi criado o curso de Terapia Ocupacional, locado no Centro de Ciências da Saúde, totalizando, sete cursos de graduação locados no CCS. O curso foi proposto pelo Centro de Ciências da Saúde, buscando atender a necessidade de formação de recursos humanos para a área da saúde, e contemplar uma demanda reprimida de jovens que buscam a formação nesta área.

Atualmente o Centro de Ciências da Saúde engloba os seguintes cursos de graduação: Curso de Farmácia, Curso de Medicina, Curso de Fonoaudiologia, Curso de Odontologia, Curso de Enfermagem, Curso de Fisioterapia e Curso de Terapia Ocupacional. O Centro de Ciências da Saúde aloca também sete Programas de Pós-Graduação e dois Programas de Residência: Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Programa de Pós-Graduação em Ciências Odontológicas, Programa de Pós-Graduação em Distúrbios da Comunicação, Programa de Pós-Graduação-Especialização em Reabilitação Físico-Motora, Programa de Pós-Graduação em Farmacologia, Programa de Pós-Graduação-Mestrado em Ciências Farmacêuticas, Programa de Pós-Graduação-Mestrado Profissional em Ciências da Saúde, Residência Médica e Residência Multidisciplinar Integrada.

A sua sede administrativa está localizada no Prédio 26 do Campus Universitário "José Mariano da Rocha Filho" em Santa Maria/RS. Além deste prédio, o Centro de Ciências da Saúde tem como estrutura os prédios 19, 20 e 21 do Campus, bem como parte do Prédio da Antiga Reitoria e parte do Antigo Hospital Universitário de Santa Maria ambos localizados no Centro da Cidade de Santa Maria. O Centro de Ciências da Saúde está atualmente contando com um novo prédio localizado no campus que está sendo usado atualmente pelo curso de Terapia Educacional. Hoje, o Centro de Ciências da Saúde, com o intuito de propiciar um

melhor aprendizado aos seus alunos, possui programas de mestrado e convênios com outras importantes universidades brasileiras.

A população alvo desta pesquisa constituiu-se dos servidores técnicos administrativos, lotados no Centro de Ciências da Saúde (CCS) que é uma das unidades de ensino da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para Lakatos e Marconi (1994), é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco. O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado a totalidade dos Servidores Técnicos Administrativos do Centro de Ciências da Saúde da UFSM.

O presente trabalho limitou-se a realizar um estudo de caso somente dos técnicos administrativos do Centro de Ciências da Saúde, apesar da existência e importância de outras categorias como: professores, bolsistas e funcionários contratados. Este trabalho não se deteve em pesquisá-los devido à abrangência a ser dada e o objetivo apresentado inicialmente.

A pesquisa foi realizada por meio de censo, ou seja, com toda a população, não sendo utilizado o processo de amostragem. A opção por esse tipo de determinação de amostra deveu-se ao fato da população ser pequena.

A motivação para a realização deste estudo tendo como população alvo o Centro de Ciências da saúde deveu-se, principalmente, por esse ser um dos centros de ensino da UFSM de maior concentração de cursos e, conseqüentemente, de profissionais da área da saúde e de servidores técnicos administrativos e, sobretudo, pelo conhecimento da realidade por parte da pesquisadora já que a mesma faz parte do quadro de servidores lotados no Centro de Ciências da Saúde da UFSM.

A escolha foi influenciada pela intenção de contribuir positivamente para com o conhecimento dos níveis motivacionais e de comprometimento dos servidores deste centro de ensino, tendo em vista que as investigações que esta pesquisa se propôs realizar, sirvam de subsídios para dirigentes e líderes na elaboração e implementação das políticas de gestão de pessoas, no sentido de possibilitar a criação de um ambiente propício e favorável ao desenvolvimento das atividades por parte dos servidores deste centro de ensino.

O universo populacional constituiu-se no total de 168 servidores técnicos administrativos, com exercício de função nos três níveis (apoio, médio e superior), lotados no CCS – UFSM, conforme Quadro 10.

<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE</b>	
<b>CURSOS E UNIDADES ADMINISTRATIVAS (DEPARTAMENTOS E COORDENAÇÕES)</b>	<b>SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO</b>
<b>Curso de Farmácia e Bioquímica</b>	<b>21</b>
<b>Curso de Medicina</b>	<b>62</b>
<b>Curso de Fonoaudiologia e Serviço de Atendimento Fonoaudiológico</b>	<b>6</b>
<b>Curso de Odontologia; Restauradora e Serviço de Atendimento Odontológico</b>	<b>35</b>
<b>Curso de Enfermagem e Obstetrícia</b>	<b>7</b>
<b>Curso de Fisioterapia</b>	<b>3</b>
<b>Curso de Terapia Ocupacional</b>	<b>3</b>
<b>Curso Programa de PG em Enfermagem</b>	<b>1</b>
<b>Curso Programa de PG em Ciências Odontológicas</b>	<b>1</b>
<b>Curso Programa de PG Distúrbios Comunicação Humana</b>	<b>1</b>
<b>Programa de Pós-Graduação-Especialização em Reabilitação Físico-Motora</b>	<b>-</b>
<b>Curso Programa de PG - Mestrado em Farmacologia</b>	<b>1</b>
<b>Curso Programa de PG - Mestrado em Ciências Farmacêuticas</b>	<b>1</b>
<b>Programa de Pós-Graduação-Mestrado Profissional em Ciências da Saúde</b>	<b>-</b>
<b>Curso de PG-E Residência Médica</b>	<b>1</b>
<b>Curso Programa de Residência Multidisciplinar Integrada</b>	<b>2</b>
<b>Direção do Centro de Ciências da Saúde – CCS, Gabinete de Projetos, Núcleo de Ensino Pesquisa e Informática Saúde</b>	<b>7</b>
<b>Departamento de Fisiologia e Farmacologia</b>	<b>6</b>
<b>Farmácia Escola Comercial</b>	<b>10</b>
<b>Total – Em 24/04/2014</b>	<b>168</b>

Quadro 10 - População da Pesquisa

Fonte: Sistema Integrado Empresarial - SIE – Acesso em 24/04/2014

### 3.2 Instrumento de Coleta dos Dados

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, formado por dois modelos teóricos: Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) e Escala de Comprometimento Organizacional, já citadas no referencial teórico.

O questionário constituiu-se de 31 variáveis, divididas em três segmentos, sendo que as dez primeiras objetivaram identificar o perfil dos respondentes com questões sobre variáveis pessoais e profissionais. Na sequência doze variáveis que extraídas da Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) e, por fim, as nove variáveis da Escala de Comprometimento Organizacional, conforme sumarizado na Figura 7. O instrumento de coleta de dados encontra-se no Anexo 01 deste trabalho.

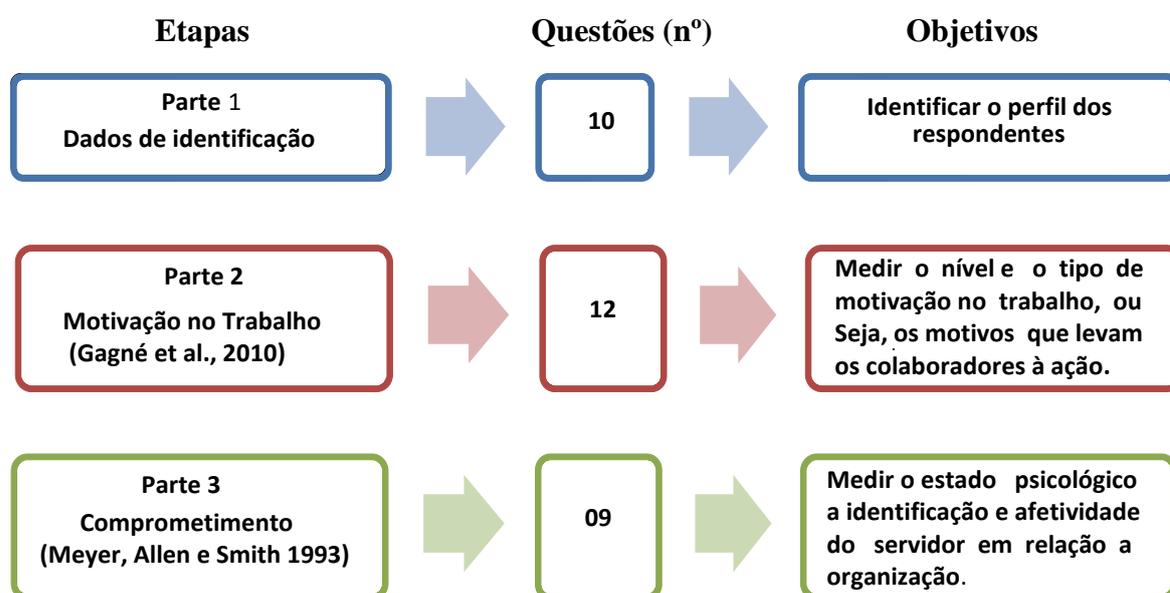


Figura 7 - Estrutura do Instrumento de Coleta de Dados

Fonte: elaborado pela autora

A Escala de Motivação no Trabalho, proposta por Gagné et al. (2010) é formada por quatro dimensões de motivação (intrínseca, identificada, introjetada e extrínseca), com três variáveis para mensurar cada uma das dimensões.

A definição de cada uma das dimensões da motivação no trabalho foi apresentada no capítulo anterior deste estudo e o Quadro 11 apresenta as variáveis e suas respectivas dimensões.

Para mensurá-la, utilizou-se uma escala Likert de 5 pontos com resposta única, onde foi instruído que o pesquisado indicasse para cada uma das afirmativas o nível de graduação que corresponde a razão pela qual está fazendo um trabalho específico. As assertivas foram acompanhadas pela escala 1 = em nada, 2 = um pouco, 3 = moderadamente, 4 = bastante, 7 = completamente.

Dimensões	Variáveis
<b>Intrínseca</b>	Porque eu gosto muito desse trabalho.
	Porque eu me divirto fazendo meu trabalho.
	Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona.
<b>Identificada</b>	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.
<b>Introjetada</b>	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.
<b>Extrínseca</b>	Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida.
	Porque ele me permite ganhar muito dinheiro.
	Faço esse trabalho pela remuneração.

Quadro 11 - Escala de Motivação no Trabalho (MAWS)

Fonte: adaptado de Gagné et al. (2010)

A escala do comprometimento de Medeiros e Enders (1998) é formada por 18 itens subtraídos do instrumento utilizado por Meyer, Allen e Smith (1993), conforme apresentado no referencial teórico deste estudo. Porém, a escala original apresenta problemas de validação, identificados nos estudos de Cunha (2013) e Bizzi (2013), quando utilizada para a realidade do setor público, sendo necessária à exclusão de diversas variáveis que não estão adequadas à realidade do setor.

Dessa forma, optou-se pela utilização de escala de Meyer, Allen e Smith (1993) validada para o contexto dos serviços públicos por Grohmann, Cunha e Silinske (2013). Assim, o instrumento conta com 9 variáveis distribuídas igualmente nas três dimensões do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo).

A definição de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional foi apresentada no capítulo anterior deste estudo e o Quadro 12 apresenta as variáveis da escala com suas respectivas dimensões.

Para este questionário, utilizou-se uma escala Likert de 5 pontos, sendo que o pesquisado foi instruído a manifestar seu nível de concordância, em valores quantitativos que vão de 1 a 5 (1 = discordo totalmente; 2 = discordo pouco; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo pouco e 5 = concordo totalmente).

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Afetivo</b>	Eu não sinto um forte senso de integração com a UFSM.
	Não me sinto emocionalmente vinculado a UFSM.
	Não me sinto como uma pessoa de casa na UFSM.
<b>Instrumental</b>	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a UFSM agora.
	Se eu decidisse deixar a UFSM agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFSM.
<b>Normativo</b>	Esta instituição merece minha lealdade.
	Eu não deixaria a UFSM agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	Eu devo muito a UFSM.

Quadro 12 - Escala do Comprometimento Organizacional

Fonte: Grohmann, Cunha e Silinski (2013)

### 3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Para alcançar os objetivos da pesquisa, utilizou-se um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, composto por questões fechadas, sem identificação dos respondentes. De acordo com Roesch (2005) o questionário é o instrumento de coleta de dados mais utilizado em pesquisa quantitativa que busca mensurar algum comportamento.

O referido instrumento (Anexo 1) foi aplicado de forma direta aos respondentes do Centro de Ensino em seu local de trabalho, estando condicionada à disponibilidade de tempo para o preenchimento do mesmo. A entrega do instrumento foi precedida de breve explicação sobre os objetivos da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável. A pesquisadora, ao apresentar o instrumento, esclareceu que a participação era voluntária e que a identidade do respondente seria preservada.

### 3.4 Análise dos Dados

Considerando-se a importância e as dificuldades dessa etapa da realização da pesquisa e visando garantir uma melhor qualidade e objetividade dos resultados, os dados obtidos através de questionário, foram quantitativamente analisados.

O tratamento dos dados constitui-se em organizar e estruturar todos os dados coletados para posterior análise. Para Richardson (1999, p. 70) os métodos quantitativos são caracterizados pelo emprego da qualificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão.

Os dados foram dispostos em gráficos, tabelas e textos de forma que possibilitassem uma compreensão do todo e propiciaram a construção de uma resposta ao problema apontado.

Assim que os dados foram coletados, os mesmos foram tabulados, codificados e preparados através do software Microsoft® Excel®, e posterior analisados. Na sequência, utilizando-se o software PSAW, foram realizados os testes específicos, com a finalidade de atingir os objetivos propostos pelo estudo.

Dessa forma, o Quadro 13 apresenta cada um dos objetivos do estudo e as análises estatísticas que permitiram alcançá-los.

Objetivo	Procedimento
Identificar o perfil (pessoal e profissional) dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM;	Cálculos de frequência e percentuais.
Analisar os níveis de motivação dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM;	Estatísticas descritivas (média e desvio-padrão).
Identificar o comprometimento dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM;	Estatísticas descritivas (média e desvio-padrão).
Verificar os fatores pessoais e profissionais que influenciam na motivação e no grau de comprometimento dos servidores públicos;	Testes de diferença de médias (Teste T e ANOVA).
Verificar a relação entre motivação no trabalho e o comprometimento organizacional;	Cálculos de Correlações (Correlação de Pearson).
Verificar o impacto entre os níveis de motivação e o grau de comprometimento.	Regressão Linear.

Quadro 13 – Procedimentos Estatísticos a serem Realizados

Fonte: elaborado pela autora

Inicialmente, testes estatísticos univariados foram realizados para a identificação do perfil da amostra, em seguida, foram calculadas as médias e os desvios-padrão das afirmações das escalas para a identificação das percepções dos entrevistados em relação à intensidade de motivação no trabalho e nível de comprometimento organizacional; na sequência foram feitos testes de diferenças de média para verificar se o perfil do respondente interfere nas percepções mensuradas e, posteriormente, foram calculadas as correlações entre os modelos para o

atingimento do objetivo geral do estudo que visou identificar as relações entre motivação no trabalho e o comprometimento organizacional e, por fim, foi calculado o impacto entre os construtos motivação e comprometimento organizacional através da regressão linear, considerando os dados coletados junto aos servidores técnico-administrativos em educação do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria.



## **4. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

Nesse capítulo, buscou-se realizar a interpretação dos dados coletados tendo em vista os objetivos propostos a partir do problema de pesquisa. Assim, os resultados são apresentados visando entender a influência que a motivação no trabalho exerce no comprometimento organizacional dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Anterior às análises das respostas obtidas, faz-se necessário conhecer as características da população pesquisada, que inicialmente era composta por 168, no entanto a população respondente ficou composta por 132, servidores lotados no Centro de Ciências da Saúde da UFSM dos diversos cargos distribuídos nos três níveis (Nível de Apoio, Nível Médio e Nível Superior).

Para melhor compreensão do que se segue, dividiu-se a análise dos resultados em: (1) Perfil dos respondentes; (2) Avaliação da motivação e do comprometimento; (3) Avaliação da confiabilidade das escalas; (4) Análise das dimensões de motivação e comprometimento e influências do perfil; (5) Análise dos níveis de motivação e comprometimento e influências do perfil; (6) Correlações entre os tipos de motivação e os tipos de comprometimento e (7) Relação entre motivação e comprometimento, regressão linear.

### **4.1 Perfil dos Respondentes**

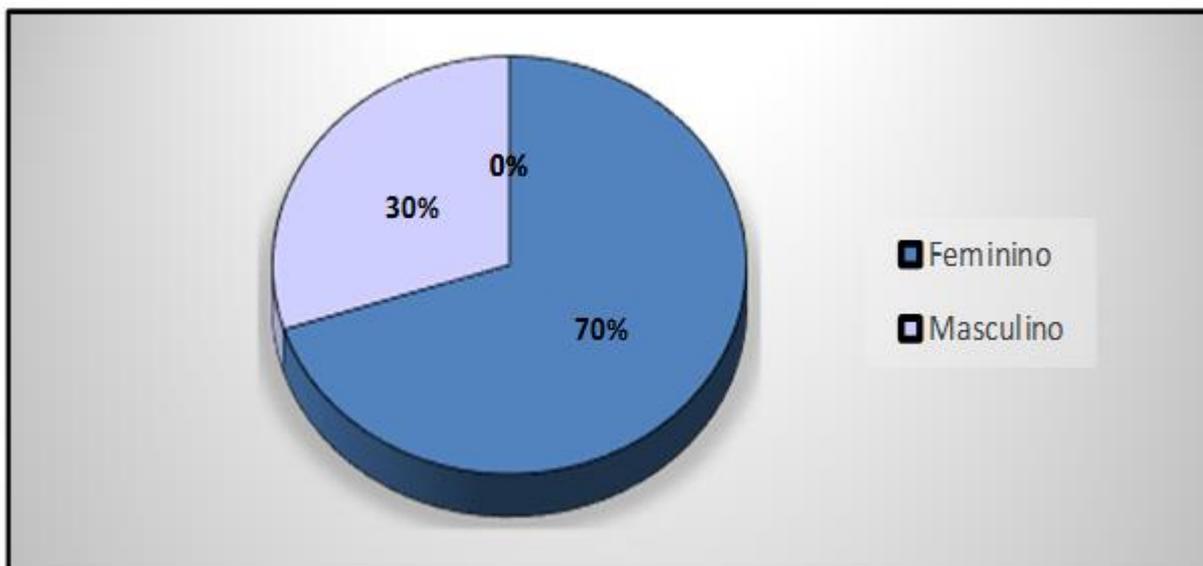
Para melhor compreensão dos achados obtidos nesta pesquisa, serão apresentados inicialmente os dados de identificação dos respondentes, com a finalidade de elaborar o perfil dos respondentes, foram considerados: sexo, idade, escolaridade, renda, estado civil, ter filhos, tempo de serviço e nível do cargo. Os dados podem ser visualizados conforme Tabelas e Gráficos a seguir:

Quanto à caracterização dos respondentes, os resultados da pesquisa demonstram que há uma predominância do sexo feminino com 70%, que correspondem a 91 respondentes do total da população pesquisada. O sexo masculino corresponde a 30%, que representam 39 respondentes, conforme pode ser visualizado na Tabela 01 e Gráfico 9.

**Tabela 1 - Sexo dos Respondentes**

<i>Sexo</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<b>Feminino</b>	91	70
<b>Masculino</b>	39	30
<b>Total</b>	132	100

Fonte: dados da pesquisa

**Gráfico 9: Sexo dos Respondentes**

Fonte: dados da pesquisa

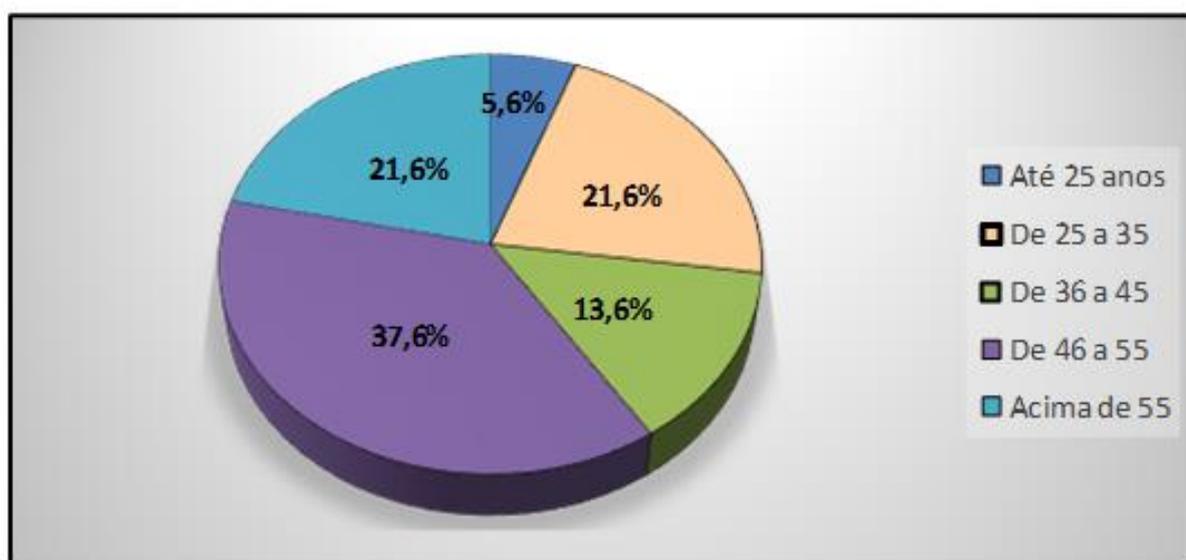
A idade foi distribuída em 5 faixas: até 25 anos, de 25 a 35, de 36 a 45, de 46 a 55 e acima de 55 anos. Visualiza-se na Tabela 2 e Gráfico 10, que a menor parte dos respondentes, apenas 05,6% (n=07), possui até 25 anos de idade. Os respondentes para as demais faixas etárias se apresentaram conforme a seguinte distribuição: 21,6% (n=27) possuem idade entre 25 a 35 anos, 13,6% (n=17) possuem idade entre 36 a 45 anos, 37,6% (n=47) se encontram na faixa etária entre 46 a 55anos de idade e 21,6% (n=27) possui idade superior a 55 anos.

Foram encontradas publicações de Pinto (2007), com predominância na faixa etária acima de 41 anos (49,2% dos respondentes), e de Chiuzi (2006), com idade média de 32,91 anos. A pesquisa demonstra como demograficamente encontra-se a Instituição e pode-se verificar que há uma predominância a um grupo experiente, conforme representado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Idade dos Respondentes**

<i>Idade</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Até 25 anos	07	05,6
De 25 a 35	27	21,6
De 36 a 45	17	13,6
De 46 a 55	47	37,6
Acima de 55	27	21,6
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

**Gráfico 10: Idade dos Respondentes**

Fonte: dados da pesquisa

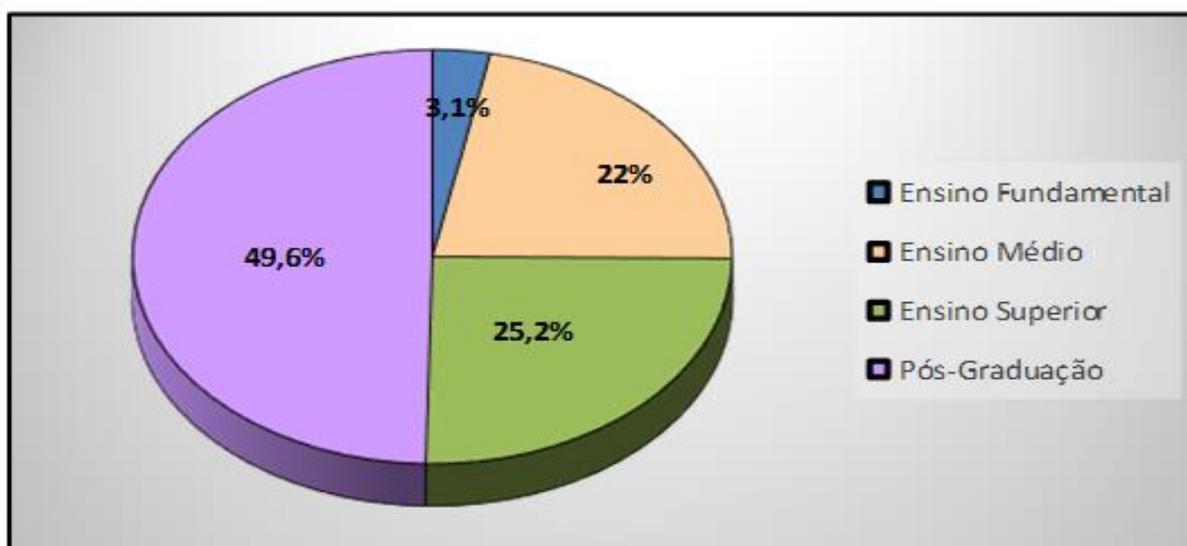
Em relação à escolaridade, percebe-se que o público pesquisado se enquadrou quanto ao grau de instrução na seguinte situação: 03,1% (n=04) possuem o Ensino Fundamental, 22,0% (n=28) possuem Ensino Médio, 25,2% (n=32) possuem o Ensino Superior e 49,6% (n=63) possuem pós-graduação.

Pode-se observar que a grande parte dos respondentes tem formação acadêmica elevada e coerente com o tipo de Instituição pesquisada que é de Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme representado na Tabela 3 e Gráfico 11.

**Tabela 3 - Escolaridade dos Respondentes**

<i>Escolaridade</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<b>Ensino Fundamental</b>	04	03,1
<b>Ensino Médio</b>	28	22,0
<b>Ensino Superior</b>	32	25,2
<b>Pós-Graduação</b>	63	49,6
<b>Total</b>	127	100

Fonte: dados da pesquisa

**Gráfico 11: Escolaridade dos Respondentes**

Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito à renda, visualiza-se tanto na Tabela 4 quanto no Gráfico 12 que: a minoria 01,5% (n=02) dos respondentes recebe até R\$ 1.500,00; 17,7% (n=23) recebem de R\$ 1.500,01 até R\$ 3.000,00; 32,3% (n=42) recebem de R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00; 23,1% (n=30) recebem de R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00; 08,5% (n=11) recebem de R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00; 08,5% (n=11) recebem de R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00 e 08,5% (n=11) recebem mais de R\$ 9.000,01. Cabe ressaltar que os servidores da Universidade Federal de Santa Maria não recebem pagamento por desempenho.

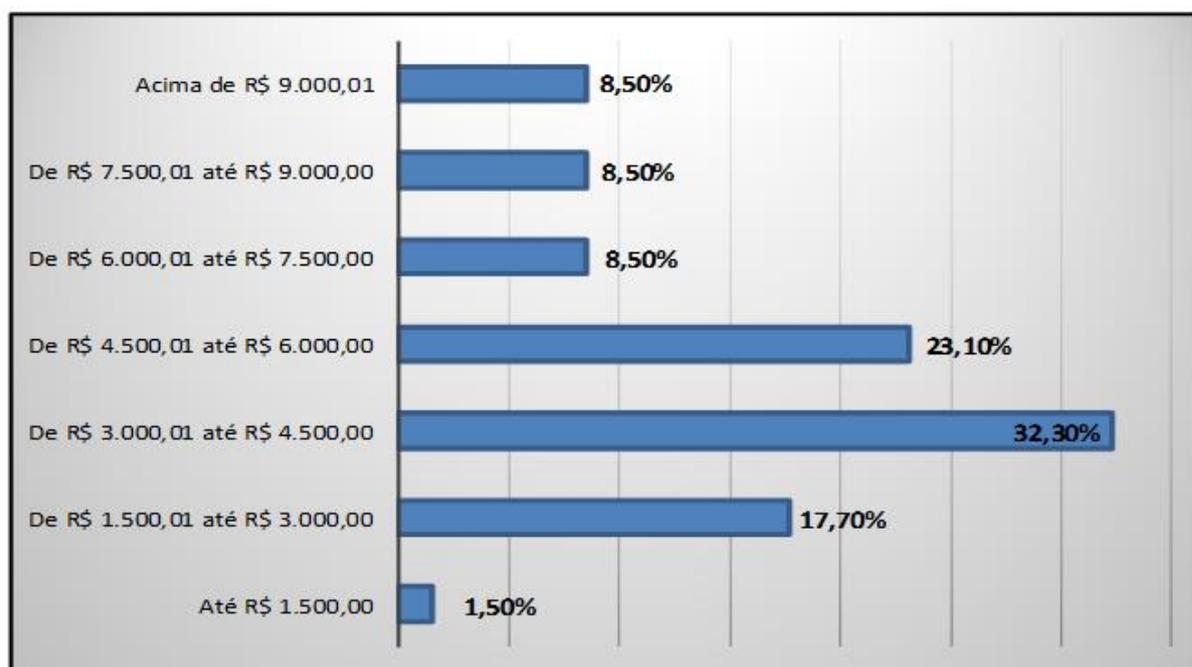
Quanto à faixa salarial percebida, há alguma predominância a salários mais altos coerentes com a formação acadêmica dos respondentes. Esse achado condiz com a faixa etária e nível de cargos predominantes entre os respondentes.

**Tabela 4 - Renda dos Respondentes**

<i>Renda</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<b>Até R\$ 1.500,00</b>	02	01,5
<b>De R\$ 1.500,01 até R\$ 3.000,00</b>	23	17,7
<b>De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00</b>	42	32,3
<b>De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00</b>	30	23,1
<b>De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00</b>	11	08,5
<b>De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00</b>	11	08,5
<b>Acima de R\$ 9.000,01</b>	11	08,5
<b>Total</b>	130	100

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 12 apresenta a distribuição da renda mensal familiar dos servidores técnicos administrativos do CCS da UFSM em percentuais.

**Gráfico 12: Renda dos Respondentes**

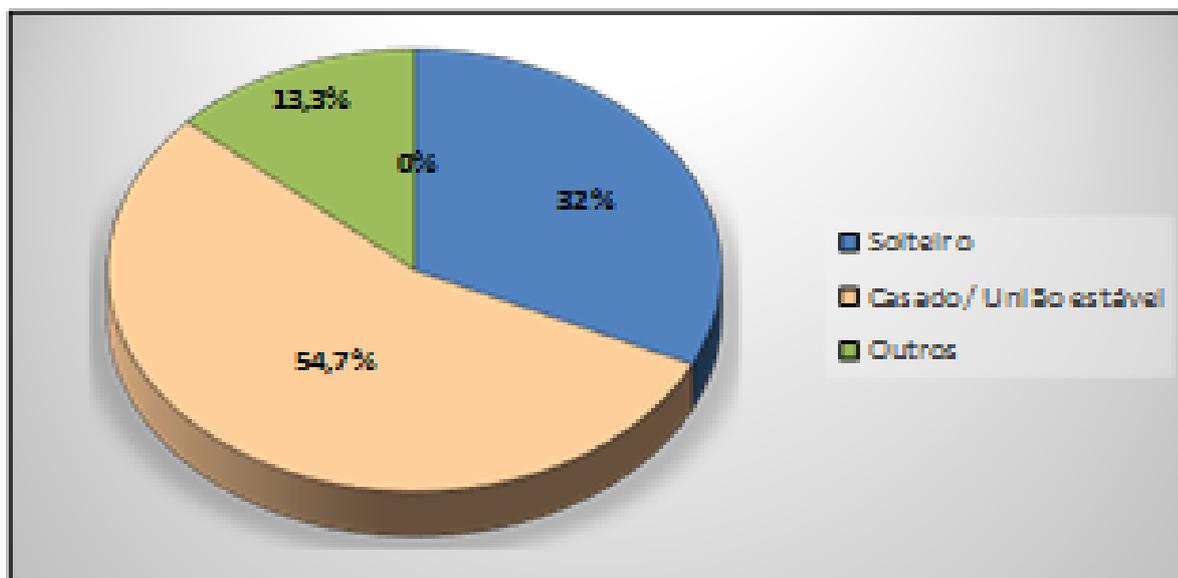
Fonte: dados da pesquisa

A respeito do estado civil dos respondentes, verificou-se que: 32,0% (n=41) são solteiros; 54,7% (n=70) são casados/união estável; 13,3% (n=17) outros. Quanto a esse dado os resultados são coerentes com a faixa etária predominante dos respondentes, conforme representado na Tabela 5 e Gráfico 13.

**Tabela 5 - Estado civil dos Respondentes**

<i>Estado civil</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<b>Solteiro</b>	41	32,0
<b>Casado/ União estável</b>	70	54,7
<b>Outros</b>	17	13,3
<b>Total</b>	128	100

Fonte: dados da pesquisa

**Gráfico 13: Estado Civil dos Respondentes**

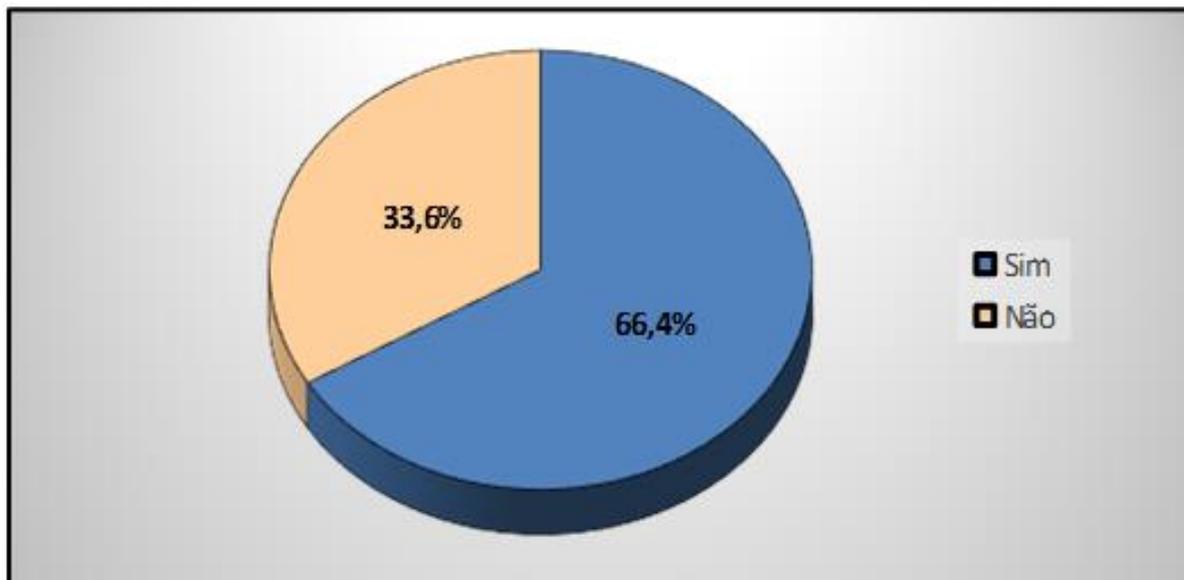
Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos respondentes que possuem filhos constatou-se que: 66,4% (n=81) possuem filhos e 33,6% (n=41) não possuem filhos, como pode ser visualizado tanto na Tabela 6 quanto no Gráfico 14.

**Tabela 6 - Respondentes que Possuem Filhos**

<i>Filhos</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<b>Sim</b>	81	66,4
<b>Não</b>	41	33,6
<b>Total</b>	122	100

Fonte: dados da pesquisa



**Gráfico 14: Respondentes que Possuem Filhos**

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao tempo de serviço dos respondentes, na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, a distribuição ficou assim constituída: 09,9% (n=13), possuem até 1 ano de trabalho prestado a UFSM; 18,3% (n=24), possuem de 1 a 5 anos de trabalho na UFSM; 09,2% (n=12), possuem de 6 a 10 anos de trabalho na UFSM; 0,0% (n=zero), possuem de 11 a 15 anos de trabalho na UFSM; 06,9% (n=09), possuem de 16 a 20 anos de trabalho na UFSM; 10,7% (n=14), possuem de 21 a 25 anos de trabalho na UFSM. Conforme dados da Tabela 7, percebe-se que a maioria dos respondentes 45,0% (n=59), são servidores da Universidade Federal de Santa Maria a mais de 25 anos, o que pode também ser visualizado no Gráfico 15.

O fato da grande maioria dos servidores possuir mais de 25 anos de serviços prestados a mesma instituição, demonstra que a mesma contempla um quadro de profissionais experientes e com vasto conhecimento das atividades desenvolvidas.

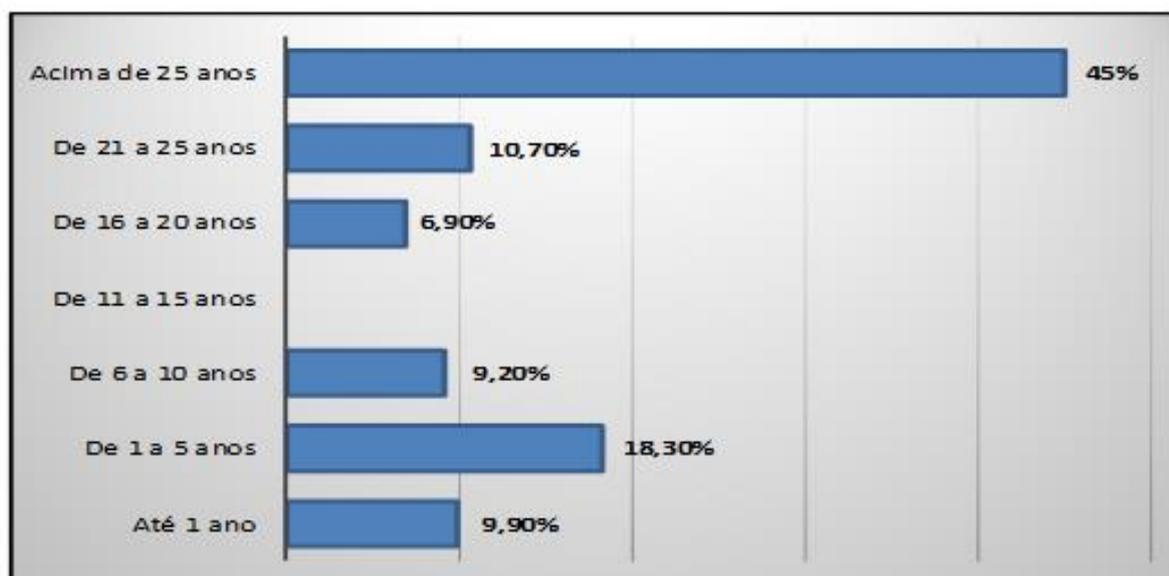
Os resultados comprovam ainda que nos últimos anos tem havido por parte da instituição uma renovação de seus colaboradores, sendo este um dado importante para a instituição que prima por inovação e geração de novos conhecimentos.

**Tabela 7 - Tempo de Serviço dos Respondentes, na UFSM**

<i>Tempo de serviço</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Até 1 ano	13	09,9
De 1 a 5 anos	24	18,3
De 6 a 10 anos	12	09,2
De 11 a 15 anos	00	00,0
De 16 a 20 anos	09	06,9
De 21 a 25 anos	14	10,7
Acima de 25 anos	59	45,0
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

O Gráfico 15 apresenta a distribuição dos respondentes por tempo de serviço prestados a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM em anos.

**Gráfico 15: Tempo de Serviço na UFSM**

Fonte: dados da pesquisa

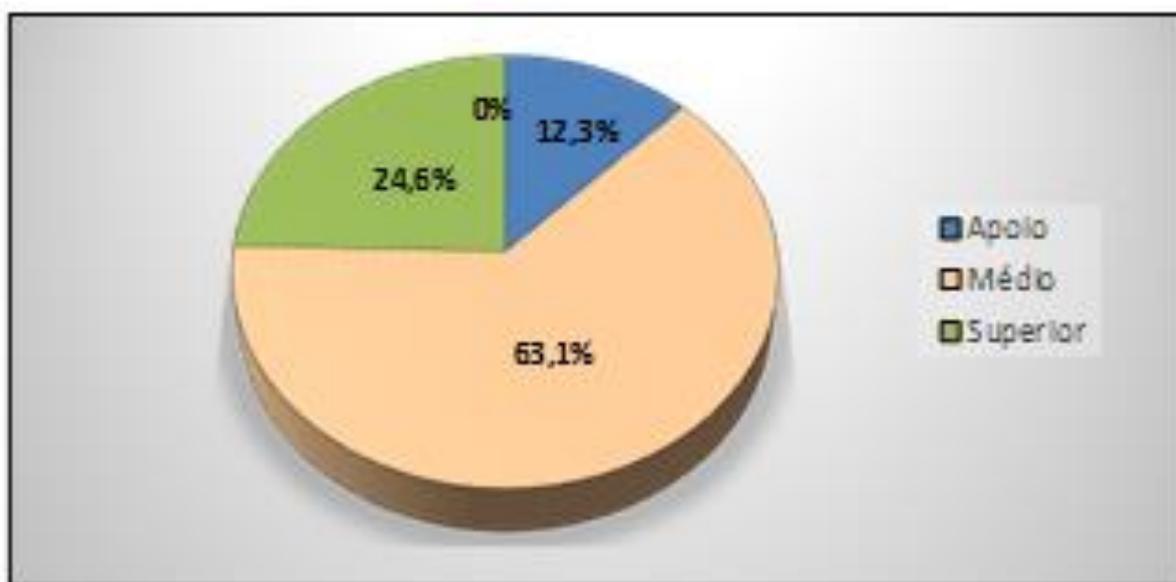
Os cargos dos servidores concursados são divididos em três níveis. Do total dos servidores respondentes 12,3% (n=15) pertencem ao nível de apoio, o nível médio aparece com maior intensidade e conta com 63,1% (n=77) do total de servidores pesquisados, o nível

superior possui 24,6% (n=30) do total da população pesquisada, conforme pode ser visualizado na Tabela 8 e no Gráfico 16.

**Tabela 8 - Nível do Cargo dos Respondentes**

<i>Nível do cargo</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<b>Apoio</b>	15	12,3
<b>Médio</b>	77	63,1
<b>Superior</b>	30	24,6
<b>Total</b>	122	100

Fonte: dados da pesquisa



**Gráfico 16: Nível do Cargo**

Fonte: dados da pesquisa

Em relação aos aspectos sociodemográficos, dos 132 servidores pesquisados, os resultados dos dados e informações coletados permitiram a identificação do perfil da maioria dos servidores respondentes: a predominância dos respondentes são servidores do sexo feminino, pertencentes a uma faixa etária média em sua maioria entre 46 e 55 anos. A respeito da configuração familiar verificou-se, que a maioria dos respondentes tem um suporte familiar estável, com estado civil de casado/ união estável e com filhos. Em relação a escolaridade observa-se uma população composta na grade maioria por servidores com pós-graduação. Isso

reflete a boa situação dos servidores no que diz respeito ao nível de instrução. No que tange ao tempo de serviço os respondentes pesquisados em sua maioria estão com mais de 25 anos de serviços prestados a Instituição.

As variáveis socioeconômicas, renda e nível do cargo representados nos Gráficos 12 e 16 respectivamente, indicam uma população de renda compatível ao nível do cargo. A variável renda como pede ser visualizado, indica uma população de servidores com renda de até R\$ 1.500,00 e acima de R\$ 9.000,01, sendo que a maioria dos servidores aparece com uma renda média de R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00. O nível do cargo contempla servidores com cargos nos três níveis de lotação com predominância para os servidores de nível médio o que condiz com a remuneração média da maioria dos servidores.

Os achados da pesquisa fornecem dados representativos do comportamento organizacional dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria. As análises do perfil do público pesquisado apresentadas indicam uma população heterogênea, composta por servidores com perfis bastante diversificados atuando em um mesmo centro de ensino.

#### **4.2 Avaliação da Motivação e do Comprometimento**

Reserva-se esta parte do trabalho a apresentar, discutir e interpretar os dados coletados, pelo questionário, dos respondentes da pesquisa, referentes às variáveis motivação no trabalho e comprometimento organizacional dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria. Inicialmente serão apresentados os níveis de motivação no trabalho e comprometimento organizacional obtidos por meio de análise e interpretação das estatísticas descritivas, média e desvio padrão de todos os itens de cada escala e ou sub-escala, para posterior averiguação das correlações entre os resultados de cada item e o total de itens utilizados na medição de cada variável.

Para mensurar a variável motivação no trabalho, utilizou-se o modelo proposto por Gagné et al. (2010) constituído de 12 variáveis divididas em 4 construtos: motivação intrínseca, identificada, introjetada e extrínseca. Neste bloco de perguntas solicitou-se aos respondentes que indicassem as razões pelas quais estão realizando um trabalho específico. A averiguação do grau de concordância foi realizado por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que 1 indica “em nada”, 2 indica “um pouco”, 3 indica “moderadamente”, 4

indica “bastante”, 5 indica “completamente”. A Tabela 9 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) desse bloco de perguntas que tinha por finalidade obter as percepções dos pesquisados quanto ao grau de motivação no trabalho.

**Tabela 9 - Média das Variáveis de Motivação**

<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>
MIT1- Porque eu gosto muito desse trabalho.	3,78	0,93
MIT2 - Porque eu me divirto fazendo esse trabalho.	3,02	1,14
MIT3 - Pelos momentos de prazer que o trabalho me proporciona.	3,26	1,00
MID1- Escolhi esse trabalho porque ele permite alcançar meus objetivos de vida	3,55	1,06
MID2 - Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais.	3,44	1,13
MID3 - Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.	3,55	1,00
MIJ1- Porque tenho que ser o melhor no trabalho, o “vencedor”.	2,54	1,22
MIJ2 - Porque esse trabalho é minha vida e não quero falhar.	2,92	1,20
MIJ3 - Porque minha reputação depende disso.	2,48	1,25
ME1 - Porque esse trabalho me proporciona um bom padrão de vida.	3,13	1,02
ME2 - Porque ele permite ganhar muito dinheiro.	2,24	0,88
ME3 - Faço esse trabalho pela remuneração.	2,90	1,14

Fonte: dados da pesquisa

Analisando os dados da Tabela 9, pode-se observar que as médias encontradas variaram entre ( $x=2,24$  e  $x=3,78$ ), já o desvio padrão variou entre ( $\sigma=0,88$  e  $\sigma=1,25$ ) o que indica que houve pouca discordância nas respostas dos pesquisados. Esses resultados revelam que houve uma neutralidade dos respondentes quanto as razões pelas quais estão realizando um trabalho específico no Centro de Ciências da Saúde da UFSM. Para uma melhor análise das médias, as mesmas foram divididas pelas dimensões da motivação, ou seja: intrínseca, identificada, introjetada e extrínseca, de acordo com as dimensões da escala utilizada no instrumento de pesquisa. Assim, as três variáveis da dimensão intrínseca da motivação, MIT1- Porque eu gosto muito desse trabalho (média 3,78, com desvio-padrão 0,93), MIT2- Porque eu me divirto fazendo esse trabalho (média 3,02, com desvio-padrão 1,14) e MIT3- Pelos momentos de prazer que o trabalho me proporciona (média 3,26, com desvio-padrão 1,00), apresentaram médias que variam entre ( $x=3,02$  e  $x=3,78$ ) indicando motivar, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala utilizada “moderadamente”.

As três variáveis da dimensão identificada da motivação, MID3- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais (média 3,55, com desvio-padrão 1,00), MID1- Escolhi esse trabalho porque ele permite alcançar meus objetivos de vida (média 3,55, com desvio-padrão 1,06) e MID2- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais (média 3,44, com desvio-padrão 1,13), apresentaram médias que variam entre ( $x=3,44$  e  $x=3,55$ ) indicando motivar, na opinião dos que os respondentes e de acordo com a escala “moderadamente”.

As três variáveis da dimensão extrínseca da motivação, MIJ1- Porque tenho que ser o melhor no trabalho, o “vencedor” (média 2,54, com desvio-padrão 1,22), MIJ2- Porque esse trabalho é minha vida e não quero falhar (média 2,92, com desvio-padrão 1,20) e MIJ3- Porque minha reputação depende disso (média 2,48, com desvio-padrão 1,25), apresentaram médias que variam entre ( $x=2,48$  e  $x=2,92$ ) indicando motivar, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala de “um pouco” para “moderadamente”.

As três variáveis da dimensão introjetada da motivação, ME1- Porque esse trabalho me proporciona um bom padrão de vida (média 3,13, com desvio-padrão 1,02), ME2- Porque ele permite ganhar muito dinheiro (média 2,24, com desvio-padrão 0,88) e ME3- Faço esse trabalho pela remuneração (média 2,90, com desvio-padrão 1,14), apresentaram médias que variam entre ( $x=2,24$  e  $x=3,13$ ) indicando motivar, na opinião dos respondentes e de acordo com a escala de “um pouco” para “moderadamente”.

A análise comparativa das médias das dimensões da escala de motivação demonstram que a dimensão identificada da motivação apresentou a média mais alta, ficando entre ( $x=3,44$  e  $x=3,55$ ), indicando um nível levemente moderado de motivação dos servidores do CCS indicando que a pessoa realiza uma atividade porque se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua.

Nessa seção faz-se necessário, a apresentação dos níveis de comprometimento, encontrados nos servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria, para posteriormente testar se a relação entre os construtos motivação e comprometimento organizacional, objetivo geral desta pesquisa. Os resultados obtidos nesta parte específica da pesquisa demonstraram os níveis de comprometimento organizacional. Inicialmente serão apresentadas as análises estatísticas descritivas (médias e desvio-padrão) de cada item referente à variável comprometimento. Para análise do comprometimento, utilizou-se escala de Meyer, Allen e Smith (1991), validada no Brasil para o contexto do serviço público por Grohmann, Cunha e Silinski (2013). Neste bloco de perguntas solicitou-se aos respondentes que indicassem o grau de concordância ou discordância através de uma

escala Likert de 5 pontos, sendo que 1 indica “discordo totalmente”, 2 indica “discordo”, 3 indica “indiferente”, 4 indica “concordo”, 5 indica “concordo totalmente”. A Tabela 10 destaca a análise descritiva, média e desvio-padrão da escala de mensuração do comprometimento.

**Tabela 10 - Média das Variáveis de Comprometimento**

<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>
CA1 - Eu não sinto um forte senso de integração com a UFSM.	2,31	1,03
CA2 - Não me sinto emocionalmente vinculado a UFSM.	2,15	0,99
CA3 - Não me sinto como uma pessoa de casa na UFSM.	2,19	0,92
CI1 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFSM agora.	3,50	1,17
CI2 - Se eu decidisse deixar a UFSM agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,36	1,31
CI3 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFSM.	2,81	1,29
CN1 - Esta UFSM merece minha lealdade.	3,96	0,88
CN2 - Eu não deixaria a UFSM agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,88	1,05
CN3 - Eu devo muito a UFSM	3,75	1,00

Fonte: dados da pesquisa

A partir dos escores, ilustrados na Tabela 10, pode-se observar que as médias de um modo geral, variam entre ( $x=2,15$  e  $x=3,96$ ), é importante destacar ainda, os desvios-padrão dos componentes do comprometimento entre ( $\sigma=0,88$  e  $\sigma=1,31$ ), indicando que ocorreram variações nas respostas. Para melhor entendimento, as variáveis da escala foram agrupadas de acordo com as dimensões do Comprometimento Organizacional, como proposto por Meyer, Allen e Smith (1993): afetivo, instrumental e normativo, conforme a Escala utilizada no instrumento de pesquisa.

Assim, as três variáveis da dimensão Afetiva do comprometimento CA1- Eu não sinto um forte senso de integração com a UFSM (média 2,31, com desvio-padrão 1,03). CA2 - Não me sinto emocionalmente vinculado a UFSM (média 2,15, com desvio-padrão 0,99). CA3- Não me sinto como uma pessoa de casa na UFSM (média 2,19, com desvio-padrão 0,92) apresentaram média entre ( $x=2,15$  e  $x=2,31$ ) indicando discordância dos respondentes em relação ao apego afetivo com a instituição. Ressalta-se, no entanto, que essas questões possuem médias baixas de concordância, mas possuem conteúdo negativo. Uma baixa concordância equivale a uma concordância positiva em relação ao comprometimento.

As variáveis da dimensão instrumental do comprometimento CII - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFSM agora (média 3,50, com desvio-padrão 1,17), CI2- Se eu decidisse deixar a UFSM agora, minha vida ficaria bastante desestruturada (média 3,36, com desvio-padrão 1,31) e CI3- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFSM (média 2,81, com desvio-padrão 1,29), apresentaram média entre 2,81 e 3,50 indicando certa neutralidade dos respondentes em relação ao comprometimento percebido como custos associados ao deixar a instituição.

As variáveis da dimensão normativa do comprometimento CN1 - Esta UFSM merece minha lealdade (média 3,96, com desvio-padrão 0,88), CN2 - Eu não deixaria a UFSM agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (média 2,88, com desvio-padrão 1,05) e CN3 - Eu devo muito a UFSM (média 3,75, com desvio-padrão 1,00) apresentaram média entre ( $x=2,88$  e  $x=3,96$ ) indicando certa neutralidade dos respondentes em relação à obrigação em permanecer na instituição.

Torna-se necessário lembrar que as variáveis do comprometimento afetivo possuem médias baixas de concordância entre ( $x=2,31$  e  $x=2,15$ ), no entanto essas questões possuem conteúdo negativo onde uma baixa concordância na verdade equivale a uma concordância positiva. Para facilitar a comparação com os demais fatores, inverteu-se a média do comprometimento afetivo.

Na Tabela 11 são apresentados os valores médios e desvio-padrão dos itens da escala do comprometimento afetivo, porém com os que os resultados dos itens correspondentes a sub-escala (comprometimento afetivo) invertidos, devido esta escala ter sentido inverso às demais escalas, pois os respondentes podem ter se equivocado no momento das respostas.

**Tabela 11 - Média das Variáveis do Comprometimento Afetivo Invertido**

<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>
CA1i - Eu não sinto um forte senso de integração com a UFSM.	3,69	1,03
CA2i - Não me sinto emocionalmente vinculado a UFSM.	3,85	0,99
CA3i - Não me sinto como uma pessoa de casa na UFSM.	3,81	0,92

Fonte: dados da pesquisa

A partir dos escores, ilustrados na Tabela 11, pode-se observar que as médias dos dados invertidos da dimensão afetiva CA1 - Eu não sinto um forte senso de integração com a UFSM (média 3,69 com desvio-padrão 1,03), CA2 - Não me sinto emocionalmente vinculado

a UFSM (média 3,85, com desvio-padrão 0,99) e CA3 - Não me sinto como uma pessoa de casa na UFSM (média 3,81, com desvio-padrão 0,92). Apresentam médias entre ( $x=3,81$  e  $x=3,69$ ). Como pode ser observado mesmo tendo sido realizada a inversão dos dados, as médias permaneceram baixas o que demonstra que os servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM possuem um apego afetivo moderado com a instituição. O enfoque afetivo é a identificação do indivíduo com as metas e objetivos organizacionais e seus valores (MEYER e ALLEN, 1991).

Desse modo, o resultado da análise das médias do comprometimento organizacional em três dimensões como proposto no modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), usado nesta pesquisa, indicam o grau de concordância ou discordância dos profissionais pesquisados. Os resultados das Tabelas 10 e 11 demonstram certa “concordância” dos profissionais pesquisados quanto ao comprometimento afetivo invertido, e “indiferença” ou certa neutralidade (nem concordância nem discordância) quanto aos comprometimentos instrumental e normativo. Assim, de modo geral, é possível afirmar que os respondentes são moderadamente comprometidos afetivamente com a organização, uma vez que a média geral para o comprometimento afetivo é a mais alta, estando entre ( $x=3,69$  e  $x=3,85$ ), o que denota uma forte ligação afetiva e integração dos respondentes com a organização.

### **4.3 Avaliação da Confiabilidade das Escalas**

Com o objetivo de avaliar a fidedignidade dos modelos, foi aplicado o coeficiente de consistência interna chamado de alpha de Cronbach. O teste identifica o grau de covariância entre os itens. Os itens que compõem uma escala devem apresentar um alto valor de alpha, ou seja, esse coeficiente varia de 0 a 1 e, quanto mais próximo de 1, maior é a confiabilidade das escalas (HAIR et al., 2005).

Para o cálculo da confiabilidade das escalas foi utilizado o procedimento de *Reability Analyses* do software estatístico PASW e respeitou-se a divisão dos construtos apresentados no modelo de pesquisa, ou seja, as quatro dimensões de motivação propostas por Gagné et al. (2010) e as três dimensões do comprometimento utilizadas por Meyer e Allen (1991). Também foi realizado o procedimento de comparação do valor original do alpha com o resultado que ele teria caso alguma variável fosse excluída e, desta forma, esse foi o critério utilizado para a exclusão de variáveis do modelo.

A Tabela 12 apresenta os cálculos para o modelo de motivação. A dimensão intrínseca apresentou alpha inicial de 0,817 e não há necessidade de excluir nenhuma das variáveis para o incremento deste valor. Dessa forma, a dimensão motivação intrínseca mantém suas três variáveis e apresenta uma confiabilidade muito boa, com alpha de Cronbach no valor de 0,817.

A segunda dimensão da motivação é a identificada e o valor inicial do alpha de Cronbach foi de 0,874. Porém, se a variável MID3 for excluída do modelo, a confiabilidade do construto aumenta. Assim, procedeu-se com a exclusão da variável e o valor final do alpha passa a ser 0,889, apontando uma confiabilidade muito boa.

Na motivação introjetada não houve necessidade de exclusão de nenhuma variável, visto que nenhuma retirada iria melhorar o valor da confiabilidade. Assim, o alpha obtido foi de 0,806, demonstrando uma boa confiabilidade. E, em relação à dimensão de motivação extrínseca o valor inicial obtido para o alpha foi de 0,559, valor abaixo dos limites aceitáveis, porém, com a exclusão da variável ME3, este valor passou a ser de 0,722 apontando que esta dimensão também apresenta confiabilidade satisfatória.

Assim, em resumo, as quatro dimensões do modelo de motivação apresentaram confiabilidade satisfatória e foi necessária a retirada da variável MID3, da dimensão motivação identificada, e a variável ME3, da dimensão motivação extrínseca.

**Tabela 12 - Avaliação da Confiabilidade do Modelo de Motivação**

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Alpha se o item for deletado</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Motivação Intrínseca	MIT1	0,777	0,817
	MIT2	0,733	
	MIT3	0,732	
Motivação Identificada	MID1	0,783	0,874
	MID2	0,780	
	MID3	0,889	
Motivação Introjetada	MIJ1	0,756	0,806
	MIJ2	0,716	
	MIJ3	0,730	
Motivação Extrínseca	ME1	0,350	0,559
	ME2	0,288	
	ME3	0,722	

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 13 apresenta os cálculos para o modelo de comprometimento. A dimensão comprometimento afetivo apresentou alpha inicial de 0,748, porém houve necessidade de exclusão da variável CA1 e o valor do alpha passou a ser de 0,773 e, com este valor, identifica-se que a dimensão possui confiabilidade satisfatória.

A segunda dimensão do comprometimento é o instrumental e o valor inicial do alpha de Cronbach foi de 0,706. Porém, se a variável CI3 for excluída do modelo, a confiabilidade do construto aumenta. Assim, procedeu-se com a exclusão da variável e o valor final do alpha passa a ser 0,736, apontando uma confiabilidade boa.

No comprometimento normativo não houve necessidade de exclusão de nenhuma variável, visto que nenhuma retirada iria melhorar o valor da confiabilidade. Assim, o alpha obtido foi de 0,619, o pior encontrado nas dimensões do modelo de pesquisa, mas que está acima do limite mínimo aceitável.

Assim, em resumo, as três dimensões do modelo de comprometimento apresentaram confiabilidade satisfatória e foi necessária a retirada da variável CA1, da dimensão comprometimento afetivo, e a variável CI3, da dimensão comprometimento instrumental.

**Tabela 13 - Avaliação da Confiabilidade do Modelo de Comprometimento**

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Alpha se o item for deletado</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Comprometimento Afetivo	CA1	0,773	0,748
	CA2	0,494	
	CA3	0,698	
Comprometimento Instrumental	CI1	0,590	0,706
	CI2	0,499	
	CI3	0,736	
Comprometimento Normativo	CN1	0,532	0,619
	CN2	0,555	
	CN3	0,470	

Fonte: dados da pesquisa

#### **4.4 Análises das Dimensões de Motivação e Comprometimento e Influências do Perfil**

Nessa seção, encontram-se às análises das avaliações referentes as dimensões dos construtos motivação e comprometimento organizacional dos servidores do Centro de

Ciências da Saúde da UFSM. As médias de motivação indicam, de acordo com a escala utilizada no modelo desta pesquisa, em que grau os tipos de motivação correspondem às razões pelas quais os servidores pesquisados estão fazendo seu trabalho.

Os resultados da Tabela 14 mostram que às dimensões intrínseca e identificada da motivação correspondem “moderadamente” enquanto que as dimensões introjetada e extrínseca corresponde “um pouco” aos motivos pelos quais os colaboradores realizam seus trabalhos.

**Tabela 14 - Avaliação das Dimensões da Motivação**

<i>Dimensão</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>Alpha Final</i>
Motivação Intrínseca	3,38	0,88	0,817
Motivação Identificada	3,54	1,06	0,889
Motivação Introjetada	2,67	1,07	0,806
Motivação Extrínseca	2,77	0,83	0,722

Fonte: dados da pesquisa

Analisando as dimensões da motivação pesquisadas, observa-se que as médias variam entre 2,67 e 3,54, o desvio padrão variou entre 0,83 e 1,07 indicando pouca discordância nas respostas apresentadas pelos pesquisados e o alpha final em todas as dimensões apresentou-se acima de 0,6 o que é considerado uma boa avaliação das dimensões, demonstrando confiabilidade na análise. A média apresentada pela dimensão identificada da motivação é a maior 3,54, ( $\sigma = 1,06$  e *Alpha Final* = 0,889), a média apresentada pela dimensão intrínseca da motivação é a segunda maior 3,38, ( $\sigma = 0,88$  e *Alpha Final* = 0,817) demonstra que há uma neutralidade em relação aos itens respondidos, ou seja, as respostas tenderam a centralização e foram homogêneas, a dimensão extrínseca da motivação apresentou média 2,77, ( $\sigma = 0,83$  e *Alpha Final* = 0,722) e dimensão introjetada da motivação apresentou a média mais baixa 2,67, ( $\sigma = 1,07$  e *Alpha Final* = 0,806). Identificou-se que o desvio padrão da motivação introjetada apresentou o maior valor, demonstrando maior discordância dos respondentes nessas questões enquanto que o desvio padrão da motivação extrínseca é o menor, indicando maior concordância dos respondentes. O escore médio foi em sua grande maioria baixo, indicando certa indiferença dos respondentes quanto aos motivos pelos quais os servidores pesquisados estão realizando um trabalho específico.

A pesquisa apontou que os servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM trabalham com uma motivação identificada moderada, pois é a dimensão que apresentou a maior média (3,54), com desvio padrão de (1,06), segundo GAGNÉ et al. (2010), a motivação identificada requer que as pessoas se identifiquem com o valor de um comportamento por este estar de acordo com suas metas pessoais. Conforme Deci e Ryan (2008) na regulação identificada há uma transformação da regulação externa em autorregulação: o indivíduo, pelo menos em nível consciente, aceita os valores atribuídos a uma determinada ação de maneira autônoma. A motivação intrínseca, segunda maior média geral encontrada (3,38), com desvio padrão de (0,88), é caracterizada pela presença de sentimentos positivos relacionados ao prazer e à satisfação em realizar determinada atividade (DECI; RYAN, 2000).

Para avaliação das três dimensões do comprometimento, torna-se necessário lembrar que inverteu-se a média do componente afetivo do comprometimento, tendo em vista que as questões deste componente afetivo possuem conteúdo negativo, onde uma baixa concordância na verdade equivale a uma concordância positiva, como pode ser visualizado na Tabela 15 que apresenta as estatísticas descritivas referentes aos três componentes do comprometimento.

**Tabela 15 - Avaliação das Dimensões do Comprometimento**

<i>Dimensão</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>Alpha Final</i>
Comprometimento Afetivo (i)	3,83	0,86	0,773
Comprometimento Instrumental	3,47	1,12	0,736
Comprometimento Normativo	3,56	0,74	0,619

Fonte: dados da pesquisa

As médias do comprometimento indicam, de acordo com a escala usada no modelo desta pesquisa, o grau de concordância ou discordância dos profissionais pesquisados. Os resultados da Tabela 15 demonstram que o desvio padrão variou entre 0,74 a 1,12 demonstrando uma certa variação entre as respostas, o alfa final apresentou resultados acima de 0,6 em todas as dimensões do comprometimento o que indica confiabilidade na avaliação. As médias variaram entre 3,47 e 3,83 demonstrando certa “concordância” dos servidores pesquisados quanto ao comprometimento afetivo e normativo, e certa “indiferença” (nem concordância nem discordância) quanto ao comprometimento instrumental, pois seu escore foi o mais baixo. Para Siqueira (2001), sentimentos de obrigação moral para com a

organização e o desejo de nela permanecer são fortemente relacionados entre si. Para a autora o comprometimento afetivo é reconhecido pelo desejo de permanecer na organização, devido a questões de identificação e envolvimento. Seus antecedentes são as experiências favoráveis no trabalho, especialmente as que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável e motivado a realizar seu trabalho, enquanto o comportamento normativo reflete um sentimento de obrigação em permanecer na organização (SIQUEIRA, 2001).

Desse modo, é possível afirmar que os respondentes são comprometidos afetivamente com a instituição, uma vez que a média da dimensão afetiva é a mais alta ( $x=3,83$  e  $\sigma=0,86$ ), o que denota uma ligação afetiva e integração dos respondentes com a instituição. A segunda maior média diz respeito ao comprometimento normativo ( $x=3,56$  e  $\sigma=0,74$ ) e o componente instrumental do comprometimento é o menos presente ( $x=3,47$  e  $\sigma=1,12$ ), o que sinaliza um aspecto positivo à instituição, pois, Vandenberghe (2009) evidenciou em seus estudos que o Comprometimento Organizacional afetivo age através de um efeito mediador entre a Motivação para o serviço público e o Desempenho. Conforme apresentado na fundamentação teórica, os indivíduos comprometidos afetivamente se identificam e creem nos valores e objetivos da instituição e têm forte crença e desejo de se manterem e atuarem como membro da instituição (ALLEN e MAYER, 1990).

Visando identificar se o perfil dos servidores pesquisados interfere nos níveis de motivação e comprometimento, utilizou-se o Teste T e ANOVA. Características como sexo, idade, escolaridade ou preferência política estão entre os antecedentes mais citados, por pesquisadores como (Camilleri, 2007; Moynihan e Pandey, 2007; Perry, 1997) tendo sido relacionados aos níveis de motivação do serviço público.

Conforme Hair et al. (2005), uma das questões mais frequentes examinadas na pesquisa em administração é se a média de grupos de respondentes quanto a alguma atitude ou comportamento é significativamente diferente. Para tanto, usou-se o Teste T e ANOVA para a identificação das diferenças de médias. Quando é obtido um nível de significância menor ou igual a 0,05 (5%), afirma-se que existe uma relação significativa estatisticamente.

Os níveis de significância utilizados convencionalmente nas ciências sociais e humanas, como valor critério para a rejeição da hipótese nula, são 5% (0,05) e 1% (0,01), mas pode-se encontrar também 10% (0,10) (LOUREIRO; GAMEIRO, 2011).

O resultado do Teste T entre o gênero dos respondentes e as dimensões da motivação e do comprometimento identificou diferença significativa, entre as médias de homens e mulheres na Motivação Introjogada, com valor de  $t= -2,521$  e  $\text{sig.} = 0,015 < 0,05$ . Os homens

apresentaram maior motivação Introjetada, com média 3,09 em comparação com as mulheres média 2,49.

Na Motivação Introjetada o desvio padrão masculino encontrado foi de 1,23 e o feminino foi de 0,92, indicando que as mulheres apresentam os menores valores de desvio padrão nas duas variáveis sugerindo maior concordância do gênero feminino em relação ao gênero masculino. Nas demais variáveis, tanto os servidores do gênero masculino quanto do gênero feminino apresentaram a mesma percepção. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 16.

No serviço público, os pesquisadores consideram o gênero como um antecedente importante da motivação e do comprometimento, mas a direção em que essa influência funciona permanece indefinida. Nos estudos de Vandenberghe (2009) e Perry (1997), os homens relataram níveis mais elevados de motivação no serviço público do que as mulheres.

**Tabela 16 - Influências do Sexo nas Dimensões da Pesquisa**

	<i>Sexo</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>T</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Feminino	3,32	0,90		
	Masculino	3,54	0,81	-1,267	0,195
Motivação Identificada	Feminino	3,57	1,03		
	Masculino	3,45	1,13	0,588	0,558
Motivação Introjetada	Feminino	2,49	0,92		
	Masculino	3,09	1,23	-2,521	0,015*
Motivação Extrínseca	Feminino	2,75	0,81		
	Masculino	2,82	0,87	-0,404	0,687
Comprometimento Afetivo (i)	Feminino	3,81	0,83		
	Masculino	3,85	0,93	-0,217	0,829
Comprometimento Instrumental	Feminino	3,46	1,08		
	Masculino	3,54	1,17	-0,359	0,721
Comprometimento Normativo	Feminino	3,53	0,70		
	Masculino	3,70	0,75	-1,219	0,225

\* Com nível de significância de 0,05 (5%)

Fonte: dados da pesquisa

Após a aplicação do Teste T para analisar a influência dos filhos nas dimensões da pesquisa, conforme pode ser observado na Tabela 17, o teste revelou não existir diferenças estatisticamente significativas em função dos respondentes terem ou não filhos, em relação às dimensões da pesquisa. Estudos indicam que, no âmbito familiar, a presença dos filhos pode complicar em algumas circunstâncias, contudo não prejudica e nem impede o casal de desenvolver atividade profissional e seguir carreira.

Santos e Casado (2011), compararam casais brasileiros com e sem filhos para analisar a influência na carreira e constataram o fato de não haver diferença na carreira profissional entre os casais com filhos e os sem filhos. Para os autores possuir filho não é visto como um fator tão conflitante quanto ressaltam os estudos que tratam dessa abordagem. Isso pode indicar que a forma como os casais brasileiros se organizam em relação aos filhos é bem administrada, o que evita que esse fator se torne estressante a esses casais que possuem carreira profissional.

**Tabela 17 - Influências dos Filhos nas Dimensões da Pesquisa**

	<i>Filhos</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>T</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Sim	3,45	0,85		
	Não	3,27	0,88	1,047	0,297
Motivação Identificada	Sim	3,61	1,05		
	Não	3,56	0,94	0,267	0,790
Motivação Introjetada	Sim	2,83	1,16		
	Não	2,50	0,85	1,469	0,145
Motivação Extrínseca	Sim	2,73	0,86		
	Não	2,86	0,80	-0,742	0,460
Comprometimento Afetivo (i)	Sim	3,92	0,84		
	Não	3,75	0,79	1,011	0,314
Comprometimento Instrumental	Sim	3,42	1,15		
	Não	3,62	0,97	-0,899	0,371
Comprometimento Normativo	Sim	3,59	0,68		
	Não	3,52	0,84	0,419	0,676

\* Com nível de significância de 0,05 (5%)

Fonte: dados da pesquisa

Na continuidade das análises da pesquisa, realizou-se a estimativa do Teste de hipóteses da variância ANOVA, objetivando verificar os resultados no fator idade em relação às demissões da pesquisa. Verificou-se que a motivação introjetada com valor de F de 2,303 e sig. 0,054 ao nível de (5%) e a motivação extrínseca, com valor F de 3,147 e sig.= 0,018 < 0,05 , apontaram diferença estatisticamente significativa de médias. Visualiza-se na Tabela 18 que servidores com mais de 55 anos apresentam maior motivação introjetada ( $x= 3,25$  e  $\sigma= 1,09$ ) e extrínseca ( $x= 3,03$  e  $\sigma= 0,89$ ), a menor média de motivação introjetada foi apresentada pelos servidores na faixa etária até 25 anos ( $x= 2,33$  e  $\sigma= 0,72$ ) enquanto a menor média de motivação extrínseca foi apresentada pelos servidores na faixa etária de 36 a 45 anos ( $x=2,20$  e  $\sigma= 0,77$ ). Nas demais dimensões da motivação, os servidores compreendidos entre 25 e 55 anos apresentaram praticamente a mesma percepção. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 18.

Os respondentes de mais idade demonstram possuir níveis mais elevados de motivação no serviço público, indo ao encontro dos resultados apresentados por Rodrigues ECT al. (2014, p. 1), onde constaram que “Os funcionários de faixa etária mais elevada apresentaram maiores médias de motivação”. Para esses autores, pessoas com mais de 36 anos apresentaram níveis maiores de autoeficácia, de percepção de importância das metas, de motivação para o trabalho e de percepção de valência na missão institucional. Esses resultados vão ao encontro do estudo de Vandenberghe (2009), onde funcionários públicos com mais idade apresentaram níveis mais elevados de motivação.

Quanto ao comprometimento o Teste de análise de variância (ANOVA) revelou não existir diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões do comprometimento em função da idade dos respondentes.

**Tabela 18 - Influências da Idade nas Dimensões da Pesquisa**

(continua)

	<i>Idade</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Até 25 anos	3,89	0,80		
	De 25 a 35	3,40	0,80		
	De 36 a 45	3,20	1,11		
	De 46 a 55	3,28	0,80		
	Acima de 55	3,42	0,97	0,782	0,539

(conclusão)

	<i>Idade</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Identificada	Até 25 anos	3,42	1,02		
	De 25 a 35	3,66	0,87		
	De 36 a 45	3,21	1,18		
	De 46 a 55	3,48	1,19		
	Acima de 55	3,70	1,04	0,558	0,694
Motivação Introjetada	Até 25 anos	2,33	0,72		
	De 25 a 35	2,45	0,90		
	De 36 a 45	2,97	1,21		
	De 46 a 55	2,51	1,07		
	Acima de 55	3,25	1,09	2,303	0,054*
Motivação Extrínseca	Até 25 anos	2,83	0,68		
	De 25 a 35	3,02	0,80		
	De 36 a 45	2,20	0,77		
	De 46 a 55	2,69	0,74		
	Acima de 55	3,03	0,89	3,147	0,018*
Comprometimento Afetivo (i)	Até 25 anos	4,00	0,44		
	De 25 a 35	3,87	0,76		
	De 36 a 45	4,03	0,87		
	De 46 a 55	3,90	0,73		
	Acima de 55	3,48	1,21	1,261	0,290
Comprometimento Instrumental	Até 25 anos	3,92	0,97		
	De 25 a 35	3,60	0,92		
	De 36 a 45	3,33	1,08		
	De 46 a 55	3,53	1,19		
	Acima de 55	3,41	1,34	0,361	0,836
Comprometimento Normativo	Até 25 anos	3,73	0,49		
	De 25 a 35	3,63	0,87		
	De 36 a 45	3,22	0,79		
	De 46 a 55	3,48	0,65		
	Acima de 55	3,82	0,72	1,712	0,153

\* Com nível de significância de 0,05 (5%)

Fonte: dados da pesquisa

Após aplicação do Teste ANOVA em função da influência do nível de escolaridade nas dimensões da pesquisa, a análise dos resultados não apresentou diferenças estatisticamente significativas de influência em nenhuma das dimensões das variáveis em função do grau de escolaridade dos respondentes como pode ser visualizado na Tabela 19. Segundo Bergamini (1997) fatores extrínsecos ao trabalhador como: salários, segurança, política, relacionamento interpessoal e condições do ambiente de trabalho, fazem com que as pessoas apenas se movimentem para buscá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderem, onde se conclui que não é a presença destes fatores que motiva os servidores.

**Tabela 19 - Influências da Escolaridade nas Dimensões da Pesquisa**

(continua)

	<i>Escolaridade</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Ensino Fundamental	3,17	1,34		
	Ensino Médio	3,46	1,03		
	Ensino Superior	3,41	0,76		
	Pós-Graduação	3,31	0,86	0,239	0,869
Motivação Identificada	Ensino Fundamental	4,00	1,41		
	Ensino Médio	3,61	1,04		
	Ensino Superior	3,37	1,06		
	Pós-Graduação	3,50	1,06	0,497	0,685
Motivação Introjeteada	Ensino Fundamental	3,00	1,12		
	Ensino Médio	2,82	1,26		
	Ensino Superior	2,50	0,87		
	Pós-Graduação	2,62	1,10	0,463	0,709
Motivação Extrínseca	Ensino Fundamental	2,17	0,57		
	Ensino Médio	2,70	0,86		
	Ensino Superior	2,84	0,77		
	Pós-Graduação	2,80	0,80	0,695	0,558
Comprometimento Afetivo (i)	Ensino Fundamental	3,63	1,79		
	Ensino Médio	3,78	0,85		
	Ensino Superior	3,79	0,84		
	Pós-Graduação	3,90	0,81	0,230	0,876

(conclusão)

	<i>Escolaridade</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Comprometimento Instrumental	Ensino Fundamental	4,00	1,32		
	Ensino Médio	3,43	1,23		
	Ensino Superior	3,16	1,08		
	Pós-Graduação	3,58	1,07	1,167	0,326
Comprometimento Normativo	Ensino Fundamental	4,00	0,88		
	Ensino Médio	3,39	0,78		
	Ensino Superior	3,48	0,71		
	Pós-Graduação	3,61	0,70	0,948	0,420

\* \* Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Para a avaliação da influência da renda, procedeu-se a união dos dois primeiros grupos, que possuíam pouca frequência de respondentes. Assim, com a união dos grupos criou-se a categoria até 3.000,00 reais.

Face aos resultados obtidos, após a aplicação do teste ANOVA, verificou-se não existir diferenças estatisticamente significativas entre os fatores de motivação no trabalho e comprometimento organizacional dos respondentes em função da renda nas dimensões da pesquisa, como pode ser visualizado na Tabela 20.

Herzberg em seus estudos sobre a motivação humana, teceu observações sobre o salário e sua importância para o trabalhador. De acordo com ele, o salário poderia ser considerado um fator higiênico e não um fator satisfaciente, ou seja, era importante que o salário estivesse sendo oferecido para que o trabalhador atuasse, mas alterações do salário não seriam definidoras da motivação do trabalhador (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006). Ao fazer essa observação Herzberg mostra que os empregados estão motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos, ou seja, quando assumem responsabilidade ou ganham reconhecimento pelas suas ações eles se mostram motivados. Apesar dessas considerações, o salário é valorizado por outros teóricos e estudiosos conforme ressalta Bowditch e Buono (2002), a maioria dos estudos refuta as previsões feitas com base no ponto de vista de Herzberg. Esses autores demonstraram que as necessidades de salários, reconhecimento e responsabilidade funcionam igualmente como motivadores.

**Tabela 20 - Influências da Renda nas Dimensões da Pesquisa**

(continua)

	<i>Renda (união dos grupos 1 e 2)</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Até R\$ 3.000,00	3,24	1,00		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	3,30	0,96		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	3,40	0,71		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	3,77	0,58		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	3,33	1,00		
	Acima de R\$ 9.000,01	3,60	0,73	0,691	0,632
Motivação Identificada	Até R\$ 3.000,00	3,40	0,88		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	3,45	1,18		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	3,61	1,02		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	3,95	0,79		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	3,40	1,19		
	Acima de R\$ 9.000,01	3,60	1,14	0,483	0,788
Motivação Introjetada	Até R\$ 3.000,00	2,60	1,21		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	2,65	1,13		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	2,67	0,92		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	2,90	0,98		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	2,70	0,93		
	Acima de R\$ 9.000,01	2,50	1,31	0,152	0,979
Motivação Extrínseca	Até R\$ 3.000,00	2,75	1,03		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	2,68	0,70		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	2,93	0,64		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	2,72	1,17		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	2,70	0,88		
	Acima de R\$ 9.000,01	2,75	0,79	0,272	0,928
Comprometimento Afetivo (i)	Até R\$ 3.000,00	3,60	1,09		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	3,92	0,81		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	3,79	0,81		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	3,89	0,33		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	3,80	0,97		
	Acima de R\$ 9.000,01	4,17	0,90	0,675	0,643

(conclusão)

	<i>Renda (união dos grupos 1 e 2)</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Comprometimento Instrumental	Até R\$ 3.000,00	3,13	1,11		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	3,64	1,10		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	3,48	1,12		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	3,39	1,08		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	3,55	1,01		
	Acima de R\$ 9.000,01	3,40	1,42	0,579	0,716
Comprometimento Normativo	Até R\$ 3.000,00	3,19	0,78		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	3,59	0,84		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	3,54	0,54		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	3,57	0,72		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	3,80	0,84		
	Acima de R\$ 9.000,01	3,83	0,32	1,477	0,204

\* \* Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os resultados do teste ANOVA, verificou-se não existir diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões da pesquisa em função do estado civil dos servidores como pode ser visualizado na Tabela 21.

O envolvimento diz respeito à relação de disposição do funcionário com o seu trabalho. Quanto mais o indivíduo se identifica com seu trabalho e lhe dá importância na comparação com as outras esferas de sua vida, mais ele mostra-se comprometido (LAWLER; HALL, 1970).

**Tabela 21 - Influências do Estado Civil nas Dimensões da Pesquisa**

(continua)

	<i>Estado civil</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Solteiro	3,30	0,87		
	Casado/ União estável	3,43	0,86		
	Outros	3,27	1,00	0,360	0,699
Motivação Identificada	Solteiro	3,49	0,94		
	Casado/ União estável	3,58	1,10		
	Outros	3,43	1,23	0,171	0,843

(conclusão)

	<i>Estado civil</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Introjogada	Solteiro	2,52	0,98		
	Casado/ União estável	2,79	1,12		
	Outros	2,59	1,08	0,715	0,492
Motivação Extrínseca	Solteiro	2,88	0,79		
	Casado/ União estável	2,71	0,85		
	Outros	2,73	0,88	0,443	0,643
Comprometimento Afetivo (i)	Solteiro	3,83	0,82		
	Casado/ União estável	3,83	0,88		
	Outros	3,77	0,88	0,035	0,966
Comprometimento Instrumental	Solteiro	3,74	0,99		
	Casado/ União estável	3,35	1,14		
	Outros	3,46	1,27	1,377	0,257
Comprometimento Normativo	Solteiro	3,42	0,81		
	Casado/ União estável	3,63	0,69		
	Outros	3,50	0,72	0,966	0,384

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Para a análise da existência de diferença significativa entre o fator tempo de serviço e as dimensões da pesquisa, utilizou-se o teste ANOVA. Devido à pouca frequência de respondentes, procedeu-se a união dos grupos “De 6 a 10 anos” e “De 11 a 15 anos”. Assim, com essa união criou-se a categoria “De 6 a 15 anos”. Na análise das médias, encontrou-se diferença significativa na motivação introjetada, pois o Teste ANOVA apresentou F de 2,225 e sig.=0,048 < 0,05 (5%) e na motivação extrínseca, com valor F de 1,968 e sig.< 0,10 (10%). Verificou-se que os servidores com maior motivação introjetada, estão com tempo de serviço entre 6 a 15 anos ( $x=3,07$  e  $\sigma= 1,19$ ). Por outro lado, os respondentes com 16 a 20 anos possuem a menor média de motivação introjetada ( $x=1,96$  e  $\sigma=1,01$ ). Com maior motivação extrínseca, estão os respondentes com 21 a 25 anos de serviço ( $x=2,96$  e  $\sigma=0,90$ ). Com a menor motivação extrínseca, estão os respondentes com 16 a 20 anos de serviço prestados ao Centro de Ciências da Saúde da UFSM ( $x=2,07$  e  $\sigma=0,34$ ), como pode ser visualizado na Tabela 22.

**Tabela 22 - Influências do Tempo de Serviço nas Dimensões da Pesquisa**

(continua)

	<i>Tempo (união dos grupos 3 e 4)</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Até 1 ano	3,46	0,97		
	De 1 a 5 anos	3,26	0,80		
	De 6 a 15 anos	3,67	1,08		
	De 16 a 20 anos	2,96	0,37		
	De 21 a 25 anos	3,24	0,83		
	Acima de 25 anos	3,46	0,90	0,853	0,515
Motivação Identificada	Até 1 ano	3,50	1,04		
	De 1 a 5 anos	3,50	0,85		
	De 6 a 15 anos	3,59	1,24		
	De 16 a 20 anos	3,00	1,06		
	De 21 a 25 anos	3,21	1,18		
	Acima de 25 anos	3,72	1,06	0,989	0,428
Motivação Introjetada	Até 1 ano	2,48	0,84		
	De 1 a 5 anos	2,32	0,89		
	De 6 a 15 anos	3,07	1,19		
	De 16 a 20 anos	1,96	1,01		
	De 21 a 25 anos	2,61	1,15		
	Acima de 25 anos	2,95	1,08	2,225	0,048*
Motivação Extrínseca	Até 1 ano	2,69	0,90		
	De 1 a 5 anos	2,84	0,90		
	De 6 a 15 anos	2,41	0,76		
	De 16 a 20 anos	2,07	0,34		
	De 21 a 25 anos	2,965	0,90		
	Acima de 25 anos	2,93	0,75	1,968	0,090**
Comprometimento Afetivo (i)	Até 1 ano	3,81	0,80		
	De 1 a 5 anos	3,75	0,76		
	De 6 a 15 anos	4,23	0,46		
	De 16 a 20 anos	3,38	0,95		
	De 21 a 25 anos	4,15	0,68		
	Acima de 25 anos	3,78	0,98	1,380	0,237

(conclusão)

	<i>Tempo (união dos grupos 3 e 4)</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Comprometimento Instrumental	Até 1 ano	3,46	0,96		
	De 1 a 5 anos	3,39	1,01		
	De 6 a 15 anos	3,46	0,90		
	De 16 a 20 anos	3,25	0,84		
	De 21 a 25 anos	3,54	1,14		
	Acima de 25 anos	3,55	1,31	0,142	0,982
Comprometimento Normativo	Até 1 ano	3,58	0,99		
	De 1 a 5 anos	3,42	0,72		
	De 6 a 15 anos	3,58	0,79		
	De 16 a 20 anos	3,58	0,72		
	Acima de 25 anos	3,65	0,70	0,334	0,891

\* Com nível de significância de 0,05 (5%)

\*\* Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Após aplicação do Teste ANOVA para avaliação da influência do cargo dos servidores nas dimensões da pesquisa obteve-se diferenças estatisticamente significativas com  $F=5,378$  e  $\text{sig.}=0,006 < 0,05$  na influência do nível dos cargos na motivação identificada e  $F=3,081$  e  $\text{sig.}=0,051 < 0,05$  na influência do nível dos cargos na motivação introjetada. O nível superior apresentou a maior motivação identificada ( $x=4,06$  e  $\sigma=0,96$ ), seguido do nível de apoio ( $x=3,64$  e  $\sigma=0,94$ ), e com menor motivação identificada estão os servidores do nível médio ( $x=3,31$  e  $\sigma=1,02$ ). Conforme os dados da Tabela 23 observa-se que os servidores do nível de apoio possuem maior motivação introjetada ( $x=3,36$  e  $\sigma=0,89$ ), seguido do nível superior ( $x=2,59$  e  $\sigma=0,85$ ), e por último com a menor motivação introjetada estão os servidores do nível médio ( $x=2,56$  e  $\sigma=1,12$ ). Com relação as dimensões do comprometimento, apenas a dimensão instrumental apresentou influência do nível dos cargos e  $F=3,199$  e  $\text{sig.}=0,045 < 0,05$ . O nível de apoio apresentou o maior nível de comprometimento ( $x=3,82$  e  $\sigma=1,15$ ), seguido do nível de superior ( $x=3,78$  e  $\sigma=1,07$ ), e com menor nível de comprometimento estão os servidores do nível médio ( $x=3,23$  e  $\sigma=1,10$ ). Os demais fatores do comprometimento não apresentaram evidências estatísticas de que exista diferença significativa em relação ao cargo dos servidores respondentes do CCS.

Herzberg defende que o cargo, pode influenciar o estado motivacional dos servidores bem como na produtividade da empresa. Pois, quando os servidores pertencem a cargos de

nível mais elevados da instituição, se sentem mais seguros, e provavelmente farão maior esforço para garantir o seu trabalho.

**Tabela 23 - Influências do Cargo nas Dimensões da Pesquisa**

	<i>Cargo</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação Intrínseca	Apoio	3,26	0,95		
	Médio	3,29	0,87		
	Superior	3,64	0,83	1,641	0,199
Motivação Identificada	Apoio	3,64	0,94		
	Médio	3,31	1,02		
	Superior	4,06	0,96	5,378	0,006*
Motivação Introjeteada	Apoio	3,36	0,89		
	Médio	2,56	1,12		
	Superior	2,59	0,85	3,081	0,051*
Motivação Extrínseca	Apoio	2,79	0,91		
	Médio	2,66	0,81		
	Superior	2,96	0,80	1,205	0,305
Comprometimento Afetivo (i)	Apoio	3,54	1,04		
	Médio	3,83	0,87		
	Superior	3,94	0,66	1,074	0,346
Comprometimento Instrumental	Apoio	3,82	1,15		
	Médio	3,23	1,10		
	Superior	3,78	1,07	3,199	0,045*
Comprometimento Normativo	Apoio	3,50	0,85		
	Médio	3,54	0,70		
	Superior	3,68	0,77	0,415	0,661

\* Com nível de significância de 0,05 (5%)

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 14 apresenta o resumo das influências do perfil sociodemográfico e profissional nas variáveis da motivação e do comprometimento dos servidores respondentes do centro de Ciências da saúde da UFSM.

A motivação introjetada sofreu influência de quatro das oito características em estudo (Sexo; Idade; Tempo Serviço; Cargo), sendo que o Estado civil, ter Filhos, Escolaridade e

Renda não apresentaram influência, a motivação extrínseca foi influenciada por duas das características (Idade; Tempo Serviço), e a motivação identificada sofreu influência de uma das características (Cargo), enquanto a motivação intrínseca não apresentou influência de nenhuma das características de perfil dos servidores pesquisados. Esses resultados reforçam a importância da motivação ser estudada de forma multidimensional.

Em outras palavras, enquanto a motivação introjetada teve influência moderada das características do perfil dos profissionais pesquisados, nas motivações identificada e intrínseca, o perfil dos servidores não influenciou de forma estatisticamente significativa. Segundo Vandenberghe (2009), esses resultados são potentes argumentos para pesquisadores nunca analisarem dados de motivação de serviço público sem controle de variáveis como sexo e idade. Negligenciar essas variáveis certamente renderá resultados tendenciosos.

Quanto às dimensões do comprometimento, apenas o comprometimento instrumental foi influenciado por uma das características (Cargo), quanto aos outros tipos de comprometimento organizacional não foi constatado nenhuma influência das características de perfil dos servidores respondentes. Tais análises estão sumarizadas no Quadro 14.

<i>Dimensão</i>	<i>Variáveis que influenciam</i>
Motivação Intrínseca	
Motivação Identificada	Cargo
Motivação Introjetada	Sexo; Idade; Tempo Serviço; Cargo
Motivação Extrínseca	Idade, Tempo Serviço
Comprometimento Afetivo	
Comprometimento Instrumental	Cargo
Comprometimento Normativo	

**Quadro 14- Resumo das Influências nas Variáveis da Motivação e do Comprometimento**

Fonte: dados da pesquisa

#### **4.5 Análise dos Níveis de Motivação e Comprometimento e Influências do Perfil**

Uma vez apresentadas as análises da influência do perfil sociodemográfico nas dimensões da pesquisa, parte-se para as análises da influência do perfil profissional na motivação e no comprometimento.

A média de motivação indica, de acordo com a escala usada no modelo desta pesquisa, em que grau os tipos de motivação correspondem às razões pelas quais os profissionais pesquisados estão fazendo seu trabalho. Os resultados da Tabela 24 mostram que as médias variaram entre ( $x=3,10$  e  $x=3,62$ ) e o desvio-padrão variou entre ( $\sigma=0,55$  e  $\sigma=0,75$ ). A motivação apresentou a menor média ( $x=3,10$ ) e o maior desvio-padrão ( $\sigma=0,75$ ), indicando que a motivação dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria, é neutra no que corresponde aos motivos pelos quais os colaboradores realizam seus trabalhos.

A média de comprometimento indica, de acordo com a escala usada no modelo desta pesquisa, o grau de concordância ou discordância dos profissionais pesquisados. Os resultados da Tabela 24 demonstram que os dados em relação ao comprometimento ( $x=3,62$  e  $\sigma=0,55$ ), indicam um comprometimento moderado por parte dos profissionais pesquisados. O desvio-padrão do comprometimento é o menor ( $\sigma=0,55$ ), indicando uma menor discordância dos servidores com relação a estas questões.

**Tabela 24 - Níveis de Motivação e Comprometimento**

<i>Fatores</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>
Motivação	3,10	0,75
Comprometimento	3,62	0,55

Fonte: dados da pesquisa

Após a análise das médias dos construtos da pesquisa motivação e comprometimento organizacional em relação aos servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria, a próxima etapa consiste na verificação da influência das características do perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes na motivação e no comprometimento. Primeiramente, serão apresentadas as análises da influência do perfil sociodemográfico e posteriormente do perfil profissional.

Alguns pesquisadores como: (Brilhante, 2005; Camilleri, 2007; Moynihan e Pandey, 2007; Perry, 1997) têm investigado as raízes da motivação no serviço público. Por outro lado estudiosos como: (Brewer e Selden, 1998; Decotiis e Summers 1987; Liou e Nyhan, 1994; Perry e Wise, 1990; Romzek, 1990) apresentaram ou tentaram apresentar modelos teóricos mais refinados sobre comprometimento. Esses autores entre outros, demonstraram que existe relação entre os construtos motivação e comprometimento organizacional. Características

como sexo, idade, escolaridade ou preferência política estão entre os antecedentes mais citados, tendo sido relacionados aos níveis de motivação e comprometimento no serviço público.

Para tanto, utilizou-se o Teste T e ANOVA para a identificação das diferenças de médias, cujos resultados são descritos a seguir.

O Teste T entre o gênero dos respondentes e a motivação e comprometimento encontrou diferença estatisticamente significativa entre as médias de homens e mulheres na motivação, com valor de  $t = -1,673$  e  $\text{sig.} = 0,098 < 0,10$ . Sendo que os homens apresentam maior motivação, com maior média ( $x=3,28$ ) em comparação com as mulheres ( $x=3,01$ ). O desvio padrão masculino encontrado foi de  $\sigma=0,85$  e o feminino foi de  $\sigma=0,68$ , indicando que as médias masculinas variam mais que as médias femininas. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 25.

Em relação à influência do sexo na motivação de serviço público, a evidência empírica atual é mista (PANDEY e STAZYK, 2008). Os pesquisadores consideram o gênero como um antecedente importante da motivação de serviço público, mas a direção em que essa influência funciona permanece indefinida.

**Tabela 25 - Influências do Sexo na Motivação e no Comprometimento**

	<i>Sexo</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>T</i>	<i>Sig</i>
Motivação	Feminino	3,01	0,68		
	Masculino	3,28	0,85	-1,673	0,098**
Comprometimento	Feminino	3,61	0,51		
	Masculino	3,68	0,63	-0,577	0,594

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Nos resultados apresentados na Tabela 26, os valores do nível de significância foram superiores a 10%, o que implica não existir evidências estatisticamente significativas de diferenças de médias quanto a influência dos filhos na motivação e no comprometimento.

Esses dados corroboram os achados de Abreu (2004) que constatou não existir diferença entre os respondentes com filhos e os sem filhos em relação ao comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira.

**Tabela 26 - Influências dos Filhos na Motivação e no Comprometimento**

	<i>Filhos</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>T</i>	<i>Sig</i>
Motivação	Sim	3,16	0,81		
	Não	3,09	0,58	0,438	0,663
Comprometimento	Sim	3,64	0,51		
	Não	3,63	0,60	0,100	0,921

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao critério idade, realizou-se o Teste ANOVA. Adequado para comparação de médias entre três ou mais grupos, esse teste foi usado para averiguar se a idade dos colaboradores interfere nos níveis de motivação no trabalho e comprometimento. O resultado do Teste ANOVA, que pode ser visualizado na Tabela 27, indica que os valores do nível de significância foram elevados o que implica não existir evidências significativas de diferenças de médias quanto faixa etária.

**Tabela 27 - Influências da Idade na Motivação e no Comprometimento**

	<i>Idade</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação	Até 25 anos	3,37	0,61		
	De 25 a 35	3,12	0,62		
	De 36 a 45	2,86	0,89		
	De 46 a 55	3,00	0,75		
	Acima de 55	3,34	0,90	0,950	0,439
Comprometimento	Até 25 anos	3,88	0,39		
	De 25 a 35	3,70	0,57		
	De 36 a 45	3,53	0,73		
	De 46 a 55	3,61	0,50		
	Acima de 55	3,61	0,56	0,473	0,755

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Aplicando-se o teste ANOVA para encontrar as influências do nível de escolaridade nos níveis de motivação e comprometimento, verifica-se, conforme Tabela 28, diferença significativa das médias nas dimensões do comprometimento, com valor de  $F= 2,174$  e  $\text{sig.}= 0,096 < 0,10$  (10%). Observa-se que servidores que apresentam apenas o Ensino Fundamental possuem maior média de comprometimento ( $x=4,17$  e  $\sigma=0,58$ ) enquanto que colaboradores com o Ensino Superior possuem justamente o contrário, menor média de comprometimento organizacional ( $x=3,47$  e  $\sigma=0,51$ ). Em várias pesquisas, o item escolaridade foi relacionado negativamente ao comprometimento, considerando-se que quanto mais alto for o nível de escolaridade, mais mobilidade e atratividade haverá do profissional no mercado.

Isso vai ao encontro da pesquisa de Bastos (1994), sobre o comprometimento dos empregados nos setores público e privado, onde os resultados apontaram um nível reduzido de comprometimento com a organização dos profissionais de nível superior, quando eles trabalham em instituições públicas, dado consistente com os aqui encontrados e congruentes com os apresentados por Mathieu e Zajac (1990). Bastos observou, ainda, que nas empresas privadas, o pessoal técnico de nível superior revela maior comprometimento do que o de nível médio, ao contrário do que acontece nas empresas públicas (BASTOS, 1994). Tais diferenças fortalecem a evidência de que o nível de escolaridade é uma variável importante na determinação do comprometimento dos servidores. Quanto ao menor nível de comprometimento entre os trabalhadores com escolaridade superior, sobretudo nas ocupações técnicas/científicas de instituições pública, tem sido um dado consistentemente apresentado na literatura (BASTOS, 1994).

**Tabela 28 - Influências da Escolaridade na Motivação e no Comprometimento**

	<i>Escolaridade</i>	<i>Média</i>	<i><math>\sigma</math></i>	<i>F</i>	<i>Si</i>
Motivação	Ensino Fundamental	2,93	1,12		
	Ensino Médio	3,25	0,87		
	Ensino Superior	3,03	0,60		
	Pós-Graduação	3,08	0,74	0,323	0,809
Comprometimento	Ensino Fundamental	4,17	0,58		
	Ensino Médio	3,52	0,54		
	Ensino Superior	3,47	0,51		
	Pós-Graduação	3,68	0,55	2,174	0,096**

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos resultados apresentados na Tabela 29, referentes à aplicação do teste ANOVA para verificação da influência da renda dos servidores na motivação e comprometimento, os mesmos indicam não existir evidências significativas estatisticamente de diferenças de médias entre os construtos motivação e comprometimento com relação a variável renda dos servidores respondentes, pois os valores do nível de significância foram superiores a 10%.

Na hierarquia das necessidades de Maslow, o salário tem o potencial de satisfazer cada uma das cinco necessidades, contudo de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, o salário é um fator de manutenção, que não deveria contribuir significativamente para a motivação do trabalhador. Lawler nos seus estudos sobre a motivação encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e desencadear determinados comportamentos, como companheirismo e dedicação à organização. No entanto o dinheiro, por si só, tem apresentado pouca potência motivacional, pelo fato das organizações fazerem uma aplicação incorreta (Bergamini, 1997).

Para Vroom (1964) a motivação de cada indivíduo depende de suas necessidades particulares. Alguns indivíduos acham mais atraentes as recompensas materiais outros preferem as sociais. Isto não significa que não queiram receber mais pelo trabalho executado, mas tais incentivos acabam adquirindo importância de acordo com a idade, ambições e necessidades. De acordo com o autor a organização seja ela pública ou privada, deve ter a compreensão de que a motivação não é estática, já que o mesmo fator motivacional não costuma motivar por muito tempo os indivíduos. Por isso a importância do acompanhamento constante do grau de satisfação dos trabalhadores.

**Tabela 29 - Influências da Renda na Motivação e no Comprometimento**

(continua)

	<i>Renda</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação	Até R\$ 3.000,00	3,16	0,79		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	3,02	0,80		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	3,09	0,61		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	3,30	0,68		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	3,03	0,84		
	Acima de R\$ 9.000,01	3,11	0,74	0,227	0,950

(conclusão)

	<i>Renda</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Comprometimento	Até R\$ 3.000,00	3,33	0,61		
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00	3,72	0,49		
	De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00	3,59	0,44		
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00	3,62	0,58		
	De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00	3,72	0,65		
	Acima de R\$ 9.000,01	3,72	0,65	1,504	0,195

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Nos resultados apresentados na Tabela 30, observa-se que os valores do nível de significância foram superiores ao nível de 10%, nos fatores referentes ao estado civil, o que implica não existirem evidências estatisticamente significativas de diferenças de médias entre os construtos motivação e no comprometimento com relação ao Estado Civil dos respondentes.

**Tabela 30 - Influências do Estado Civil na Motivação e no Comprometimento**

	<i>Estado civil</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação	Solteiro	3,06	0,69		
	Casado/ União estável	3,12	0,80		
	Outros	3,11	0,71	0,064	0,938
Comprometimento	Solteiro	3,66	0,50		
	Casado/ União estável	3,59	0,56		
	Outros	3,64	0,66	0,193	0,825

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Quanto aos resultados apresentados na Tabela 31, referentes à aplicação do teste ANOVA para verificação de diferença estatística entre o Tempo de serviço na Instituição e os construtos motivação e comprometimento constatou-se não existir evidências significativas de diferenças de médias quanto a variável Tempo de serviço na Instituição entre os servidores

respondentes. Esses dados vão ao encontro do estudo de Morrow (1983), onde constatou que o tempo de serviço na instituição está fracamente relacionado com comprometimento com a organização ou apresenta correlação não significativa.

**Tabela 31 - Influências do Tempo de Serviço na Motivação e no Comprometimento**

	<i>Tempo</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação	Até 1 ano	3,22	0,54		
	De 1 a 5 anos	2,96	0,63		
	De 6 a 10 anos	3,10	0,89		
	De 16 a 20 anos	2,49	0,57		
	De 21 a 25 anos	3,19	0,74		
	Acima de 25 anos	3,24	0,81	1,411	0,228
Comprometimento	Até 1 ano	3,60	0,59		
	De 1 a 5 anos	3,52	0,62		
	De 6 a 10 anos	3,75	0,53		
	De 16 a 20 anos	3,40	0,33		
	De 21 a 25 anos	3,72	0,59		
	Acima de 25 anos	3,66	0,53	0,637	0,672

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

Em relação às influências do cargo ocupado na instituição na motivação e no comprometimento, observaram-se diferenças significativas no fator “comprometimento”, sendo que o Teste ANOVA ( $F=2,256$  e  $sig.=0,100$ ) indicou influência significativa do nível dos cargos no comprometimento dos servidores com a instituição. O nível superior apresentou a maior média ( $x=3,80$  e  $\sigma=0,45$ ), seguido do nível de apoio ( $x=3,62$  e  $\sigma=0,55$ ), e, por último, com a menor média o nível médio ( $x=3,53$  e  $\sigma=0,59$ ), conforme pode ser visualizado na Tabela 32. Esse resultado vai de encontro à percepção de Bastos (1993), que aponta associação de um maior comprometimento a um maior nível ocupacional e maior remuneração, normalmente relacionados a cargos hierarquicamente superiores.

A motivação não sofreu influência com relação ao cargo dos servidores pesquisados. Pode-se dizer que os servidores respondentes do Centro de Ciências da Saúde da UFSM de

todos os níveis de cargos possuem maior comprometimento organizacional do que motivação para o trabalho.

**Tabela 32 - Influências do Cargo na Motivação e no Comprometimento**

	<i>Cargo</i>	<i>Média</i>	$\sigma$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Motivação	Apoio	3,28	0,69		
	Médio	3,00	0,75		
	Superior	3,26	0,67	1,422	0,247
Comprometimento	Apoio	3,62	0,55		
	Médio	3,53	0,59		
	Superior	3,80	0,45	2,256	0,100**

\*\*Com nível de significância de 0,10 (10%)

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 15 apresenta o resumo das influências das variáveis demográficas nos construtos motivação e comprometimento dos servidores pesquisados do centro de Ciências da saúde da UFSM.

Uma vez apresentadas as análises do perfil dos respondentes pode ser feita a verificação das variáveis do perfil que apresentaram influência estatisticamente significativa na motivação dos servidores do Centro pesquisado. Conforme pode ser visualizado a variável sexo dos respondentes foi a única que apresentou influência no construto motivação, sendo que as demais variáveis não apresentaram influência significativa estatisticamente. Segundo Vandenaabeele (2009), esses resultados são forte argumento para pesquisadores nunca analisarem dados de motivação de serviço público sem controle de variáveis como sexo e idade. Negligenciar essas variáveis certamente renderá resultados tendenciosos.

Os achados desta pesquisa realizada no Centro de Ciências da Saúde da UFSM com relação às influências do construto comprometimento dos servidores indicou que apenas as variáveis escolaridade e cargo, apresentaram influência significativa no comprometimento organizacional dos servidores respondentes. O grau de escolaridade influencia no comprometimento com a organização, uma vez que quanto mais instrução tem o funcionário, menor é seu grau de comprometimento. O que foi confirmado por Mowday, Porter e Steers (1982) que sugerem que há uma tendência de correlação negativa com o comprometimento

com a organização em função do fato de que indivíduos com maior escolaridade possuem maiores expectativas em relação à organização, bem como mais opções de emprego.

Para Bastos (1993), embora as correlações sejam reduzidas, o maior comprometimento tem se associado à maior idade, maior tempo na organização, maior nível do cargo e maior remuneração. O comprometimento também parece ser maior entre os homens e as pessoas casadas. No entanto, parece decrescer quanto maior o nível de escolaridade.

<i>Fatores</i>	<i>Variáveis que influenciam</i>
Motivação	Sexo
Comprometimento	Escolaridade; Cargo

**Quadro 15 – Resumo das Influências na Motivação e no Comprometimento**

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.6 Correlações entre os Tipos de Motivação e os Tipos de Comprometimento

Nessa seção, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson para verificar se os diferentes tipos de motivação encontrados nos servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria relacionam-se de forma distinta com os componentes do comprometimento organizacional dos profissionais desse Centro de Ensino.

De acordo com Barbetta (2003), o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida no intervalo de  $-1$  até  $+1$  que avalia o grau de relacionamento linear entre duas variáveis quantitativas. Valores próximos de  $+1$  indicam forte correlação, enquanto que valores próximos de  $-1$  indicam forte correlação inversa. Valores em torno de zero indicam ausência de correlação.

O coeficiente de Pearson vem acompanhado de um teste de significância: valor de  $p$  inferiores a  $0,05$  ( $5\%$ ) indicam que se deve rejeitar a hipótese de que a correlação entre o par de variáveis seja nula. Correlações de  $p$  inferiores a  $0,01$  ( $1\%$ ) são ainda mais significativas. Os dados foram comparados por teste de comparação de pares. Considerou-se uma correlação alta quando  $r > 0,6$ ; média ou moderada quando  $0,3 < r < 0,6$ ; e baixa quando  $r < 0,3$  (LITTLE, HILLS, 1978). Estimaram-se as correlações existentes entre os escores dos servidores respondentes, cujos resultados podem ser visualizados na Tabela 33.

**Tabela 33 - Correlações entre as Dimensões da Motivação e do Comprometimento**

	<i>MIT</i>	<i>MID</i>	<i>MIJ</i>	<i>ME</i>	<i>Cai</i>	<i>CI</i>	<i>CN</i>
M Intrínseca ( <i>MIT</i> )	1	0,584**	0,486**	0,356**	0,080	0,141*	0,407**
M Identificada ( <i>MID</i> )		1	0,570**	0,474**	0,065	0,233*	0,325**
M Introjeteada ( <i>MIJ</i> )			1	0,425**	-0,105	0,428**	0,391**
M Extrínseca ( <i>ME</i> )				1	0,040	0,285**	0,412**
C Afetivo (i) ( <i>Cai</i> )					1	-0,079	0,025
C Instrumental ( <i>CI</i> )						1	0,222*
C Normativo ( <i>CN</i> )							1

\*\* Correlação significativa ao nível de 0,01 (1%) (2-tailed).

\* Correlação significativa ao nível de 0,05 (5%) (2-tailed).

Analisando as correlações entre os escores das dimensões da motivação e dos componentes do comprometimento dos servidores respondentes verificou-se que: a motivação intrínseca apresentou correlação positiva moderada com a motivação identificada ( $r=0,584$ ,  $p<0,01$ ), com a motivação introjetada ( $r=0,486$ ,  $p<0,01$ ), com a motivação extrínseca ( $r=0,356$ ,  $p<0,01$ ) e com o comprometimento normativo ( $r=0,407$ ,  $p<0,01$ ) a correlação encontrada em relação à motivação intrínseca também foi moderada. Com o comprometimento afetivo (invertido) a motivação intrínseca não apresentou correlação significativa, já com o comprometimento instrumental ( $r=0,141$ ,  $p<0,05$ ) apresentou uma correlação baixa.

A motivação identificada apresentou correlação moderada com relação à motivação introjetada ( $r=0,570$ ,  $p<0,01$ ), com a motivação extrínseca ( $r=0,474$ ,  $p<0,01$ ) e com o comprometimento normativo ( $r=0,325$ ,  $p<0,01$ ). Com o comprometimento instrumental ( $r=0,233$ ,  $p<0,05$ ) a motivação identificada apresentou correlação baixa, já com o comprometimento afetivo (invertido) a motivação identificada não apresentou correlação significativa.

A motivação introjetada apresentou correlação moderada com a motivação extrínseca ( $r=0,425$ ,  $p<0,01$ ), com o comprometimento instrumental ( $r=0,428$ ,  $p<0,01$ ) e normativo ( $r=0,391$ ,  $p<0,01$ ). Com o comprometimento afetivo (invertido) não apresentou correlação significativa.

A motivação extrínseca apresentou correlação significativa moderada com o comprometimento normativo ( $r=0,412$ ,  $p<0,01$ ), e apresentou correlação significativa baixa com o comprometimento instrumental ( $r=0,285$ ,  $p<0,01$ ).

A motivação extrínseca não apresentou correlação significativa com o comprometimento afetivo. Como pode ser constatado as maiores correlações encontradas ocorreram entre os tipos de motivação entre si.

Neste estudo o comprometimento afetivo não apresentou correlação significativa com nenhuma das dimensões da motivação e nem com os demais componentes do comprometimento. Provavelmente a falta de correlação tenha ocorrido porque a escala do comprometimento afetivo possuía sentido inverso às demais escalas, assim, mesmo tendo sido realizada a inversão dos dados, os respondentes podem ter se equivocado no momento das respostas.

Quanto as dimensões instrumental e normativa do comprometimento organizacional os achados foram semelhantes a outros estudos, ambas apresentaram correlação positiva baixa e moderada respectivamente com relação as dimensões da motivação. Isto é, os custos associados a necessidade de trabalhar são necessidades externas. De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento instrumental refere-se à atenção do empregado aos custos que estão associados com o abandono do emprego. Vandenberghe (2009), não encontrou relacionamento entre o comprometimento instrumental e a motivação do serviço público. No entanto, Vandenberghe (2009) encontrou relações da motivação no serviço público com o comprometimento normativo e afetivo, embora o tamanho desse efeito seja geralmente pequeno a moderado. Bastos (1993) refere que o comprometimento na abordagem instrumental seria um mecanismo psicossocial, cujas consequências de ações prévias impõem limites ou promovem restrições em ações futuras.

Com outras palavras, partindo-se do enfoque instrumental, o trabalhador mantém seu vínculo com a organização por acreditar que deixar a organização lhes acarretaria significativos sacrifícios. Siqueira (2001) concebe essa definição de comprometimento instrumental como crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização e afirma que a base normativa do comprometimento se caracteriza pela obrigatoriedade de retribuir um favor devido à organização.

Conforme estudos realizados por Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) o comprometimento normativo se relacionou positivamente tanto com a motivação intrínseca quanto com a motivação introjetada. Ainda conforme os mesmos autores, empregados com comprometimento normativo sentem obrigação em permanecer na organização. Ou seja, o indivíduo internaliza os valores da organização passando a aceitá-los como seus também.

Em uma análise geral, conforme dados que podem ser visualizados na Tabela 33, quase todos os construtos apresentaram correlações entre si, sendo essas sempre positivas

variando de baixas a moderadas. A única variável que não apresentou correlação foi o comprometimento afetivo que, contrariando a teoria vigente, não apresentou correlação com nem uma variável (MEDEIROS, 2003).

#### **4.7 Relação entre Motivação e Comprometimento (regressão linear)**

De posse das médias que representam os escores dos componentes do comprometimento organizacional e das dimensões da motivação utilizou-se a regressão linear para verificar as relações existentes entre esses construtos.

De acordo com Hair et al. (2005), primeiramente é necessário verificar se o modelo de regressão é estatisticamente significativo empregando a estatística F. Para haver significância estatística, é preciso haver probabilidade  $< 0,05$  (5%) de os resultados serem obra do acaso. Se constatado a existência de uma relação entre as variáveis, torna-se necessário analisar se a relação é positiva ou negativa. Para finalmente quantificar a explicação da variável dependente pela variável independente analisa-se o coeficiente de determinação  $R^2$ .

O método da regressão linear aplicado estimou a relação entre a motivação no trabalho e comprometimento organizacional dos servidores do Centro de ciências da Saúde da UFSM, os resultados evidenciam que o comprometimento possui dependência positiva e significativa em relação à motivação, pois apresentou um nível de significância do índice F de 0,000. O nível de significância de 0,000 significa que as chances são zero de que os resultados do modelo de regressão devam-se a eventos aleatórios em vez de uma relação verdadeira (HAIR et al., 2005).

Para quantificar a explicação do comprometimento pela motivação, observa-se o coeficiente de determinação  $R^2$ , que apresentou valor de 0,236. Assim, pode-se dizer que 23,6% da variação dos níveis de comprometimento organizacional dos servidores pesquisados do Centro de Ciências da Saúde da UFSM é explicado pela motivação o que é considerado satisfatório numa regressão simples. Os dados da regressão encontram-se descritos na Tabela 34, e vão ao encontro dos estudos de Vandenberghe (2009) que encontrou relações positivas da motivação no serviço público com o comprometimento organizacional, embora o tamanho desse efeito seja geralmente de pequenas e moderadas proporções.

**Tabela 34 - Regressão Linear entre Motivação e Comprometimento**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajust	Erro	F	Sig.
0,486*	0,236	0,227	0,46401	27,487	0,000*

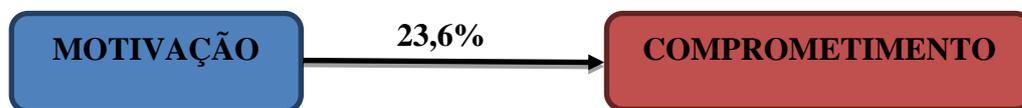
Variável dependente: Comprometimento

\* Regressão significativa ao nível de 0,01 (1%)

A partir dos achados apresentados na Tabela 34 constatou-se, que a motivação para o trabalho dos servidores do CCS é um antecedente do comprometimento organizacional com um grau de dependência moderado ( $R^2 = 23,6\%$ ), conforme já constatado anteriormente na correlação. O valor de  $R^2$  ajustado é de 22,7%, indicando uma capacidade média do modelo explicar a variação de dependência. O coeficiente de determinação ajustado é uma modificação do coeficiente de determinação  $R^2$  levando em conta o número de variáveis.

O exame de significância obtido com a aplicação do Teste F comprovou a influência da variável independente, motivação, sobre a variável dependente comprometimento, ou seja, 23,6% da variação total do comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do CCS depende da motivação para o trabalho.

Esses resultados vão de encontro aos estudos de Vandenberghe (2009) onde a motivação tem sido vinculada, como um antecedente do comprometimento. Os pesquisadores Mathieu e Zajac (1990), ao realizarem uma metanálise resumindo os estudos empíricos que analisam os antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional, constataram que a motivação é um dos mais fortes correlatos do comprometimento organizacional. Os resultados obtidos com a regressão linear estão sintetizados na Figura 8.

**Figura 8 – Resultado da Regressão Linear ( $R^2$ )**

Identificou-se neste estudo que a motivação dos servidores técnicos administrativos do CCS é neutra e que os mesmos apresentam um comprometimento organizacional moderado, constatou-se ainda que a motivação é um antecedente do comprometimento organizacional, o que sinaliza que este trabalho poderá ser ampliado e aprimorado com a realização de

investigações qualitativas, o que possibilitará um aprofundamento das análises e a verificação mais detalhada das percepções dos servidores técnicos administrativos acerca do que influencia efetivamente na motivação e no comprometimento organizacional dos servidores públicos.

#### **4.8 Sugestões**

A partir dos achados dessa pesquisa e dos resultados encontrados percebeu-se, a importância do Centro de Ciências da Saúde abrir-se a novos paradigmas, revendo seus conceitos de forma a aumentar a motivação e o comprometimento de seu potencial humano no trabalho, propiciando ambientes saudáveis com maior qualidade de vida para seus servidores.

Diversos autores concluíram que a motivação precisa estar sendo sempre estimulada positivamente a fim de liberar todo o potencial do indivíduo, portanto o líder deve ter como princípio propiciar meios adequados para o desenvolvimento deste como um todo, na tentativa de resgatar a autoestima e a motivação de seus colaboradores.

Considerando a escala Likert de 5 pontos, utilizada para averiguação do grau de concordância dos servidores do CCS, onde o 3 é um ponto médio (neutro) na escala, constatou-se que os servidores do CCS estão moderadamente satisfeitos, torna-se interessante a preocupação com o comportamento humano no trabalho dos servidores deste centro, pois os escores da motivação e do comprometimento encontrados apresentaram-se de moderados a baixo. Em um primeiro momento deve-se pensar em melhorar a motivação por ser a que apresentou a menor média, porém no futuro o comprometimento também deve ser melhorado.

Entre os achados desta pesquisa referentes a médias das dimensões a motivação introjetada foi a que apresentou a pior média (2,67), o que significa uma avaliação parcialmente ruim. Os indivíduos com esse comportamento se comprometem com uma atividade não porque querem, mas por sentir culpa ou compulsão. Esses indivíduos quando controlados demais, não somente perdem a iniciativa, mas também se sentem impedidos de se autodeterminarem. Esse tipo de motivação deve ser evitado, uma vez que causa ansiedade e a pessoa não se sentirá confiante em suas ações.

Somente contextos encorajadores de autonomia renderão autorregulação para interiorizarem uma regulação e assim tornarem-se autônomas. O apoio adicionalmente para autonomia facilita a integração da regulação do comportamento (Ryan e Deci, 2000).

A motivação extrínseca foi a que apresentou a segunda pior média (2,77), o que significa uma avaliação parcialmente ruim. Uma das possibilidades para elevar seus índices de motivação extrínseca seria a remuneração, mas como os servidores pesquisados pertencem a uma instituição pública, isso não é possível, porém a remuneração não gera uma motivação duradoura por parte do trabalhador, apenas modifica temporariamente o comportamento do mesmo, entretanto, existem outros tipos de recompensas que tem a capacidade de manter o indivíduo motivado, possibilitando oportunidades para que os servidores possam desenvolver seu potencial não explorado de criatividade e espírito inovador que possam gerar recompensas intangíveis, tais como o sentimento de realização pessoal.

Em relação às médias gerais entre os construtos motivação e comprometimento a motivação apresentou a menor média (3,10) praticamente neutra, tem que ser melhorada com urgência. Humanizar o ambiente de trabalho para que os profissionais sintam-se mais saudáveis, respeitados, valorizados e produtivos é uma das alternativas que de imediato poderá proporcionar o aumento da motivação dos servidores.

A motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele e não se pode negar que em condições favoráveis as pessoas exercem naturalmente seu poder criativo atendendo seu próprio referencial de auto identidade e autoestima (BERGAMINI, 2008).

O comprometimento com média (3,62), ou seja, servidores parcialmente satisfeitos, em um segundo momento poderá ser melhorada. É importante que a instituição dê atenção especial às necessidades de seus funcionários, se preocupando com o seu bem-estar, propiciando uma melhor qualidade de vida no trabalho, promoção do crescimento do empregado criando oportunidades de treinamento, reconhecimento pessoal, conforto físico e lazer. O comprometimento proporciona a aproximação do empregado com a organização.

Quanto à influência das variáveis do perfil na motivação e no comprometimento dos servidores do CCS, a que mais impactou na motivação foi a variável Sexo, sendo que a menor média (3,01) de motivação refere-se ao sexo feminino. Uma decisão estratégica de melhoria da motivação é investir no bem estar das servidoras. Muito pode ser feito para que a mulher consiga equilibrar sua sensibilidade, seu trabalho e finalmente possa estar inteira para trabalhar e produzir.

As variáveis do perfil que mais impactaram no comprometimento foram a Escolaridade e o Cargo. A variável Escolaridade apresentou a menor média (3,47) que se

refere ao Ensino superior. Como foi constatado por Bastos (1994) e confirmado neste estudo pessoas com maior nível de escolaridade tendem a ser menos comprometidas. Diante de tais resultados, pode-se sugerir que o fato de o servidor progredir no nível de escolaridade não resulta em mudança em relação ao seu cargo na instituição, gera um desconforto com relação às atividades exercidas. O monitoramento periódico da satisfação pessoal como prevenção de possíveis problemas internos gerando um ambiente favorável pode contribuir para um maior comprometimento.

A variável Cargo impactou no comprometimento, sendo que a variável Cargo de nível médio apresentou a menor média (3,53). Em relação ao cargo ocupado na instituição não há sugestões, uma vez que a mudança de cargos, em instituições públicas, ocorrem somente por meio de concurso público.

Na estimação das correlações entre a motivação e o comprometimento a dimensão afetiva do comprometimento, não se relacionou com nem uma das dimensões da motivação e nem do próprio comprometimento, portanto, não há necessidade de investir nesse fator num primeiro momento.

A motivação identificada foi a que mais se relacionou com as outras dimensões, tem que ser melhorada. Indivíduos com motivação identificada realizam uma atividade visando se beneficiar com uma atividade que é considerada importante de ser realizada mesmo que não lhe seja interessante, estando de acordo com as conclusões encontradas no estudo de Wilson et al. (2003). Para tanto é necessário prestar apoio técnico e os meios necessários à execução da atividade para que se torne mais atrativa.

Por meio da regressão linear entre a motivação e comprometimento, observou-se que a relação entre estes construtos é fraca, mas significativa. Os dois assuntos devem ser “trabalhados” em conjunto, uma vez que trabalhos com este enfoque são escassos. Portanto é imprescindível desenvolver projetos de pesquisa que tratem da gestão de pessoas no setor público como linhas de pesquisas permanentes, tendo em vista a complexidade dos construtos envolvidos.

Ficam aqui algumas sugestões para aumentar em um primeiro momento os níveis de motivação por ser mais urgente e necessária, porem no futuro o comprometimento também deve ser melhorado. Para construção de um serviço público de qualidade que atenda as expectativas da sociedade.

O Quadro 16 apresenta sugestões que possam contribuir de imediato para a melhoria da motivação e do comprometimento dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM.

Informação da Pesquisa	Sugestões Propostas
<b>Motivação introjetada:</b> apresentou a pior média (2,67), o que significa uma avaliação parcialmente ruim.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar a autonomia e a liberdade de iniciativa.</li> <li>- Apoiar condições favoráveis para o vínculo.</li> <li>- Lançar desafios, a fim de encorajar iniciativas e a superação</li> </ul>
<b>Motivação extrínseca:</b> segunda pior média (2,77), o que significa uma avaliação parcialmente ruim.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar condições para capacitação e a qualificação.</li> <li>- Criar de programas de incentivo a participação em cursos de graduação e pós-graduação.</li> <li>- Oportunizar cursos de educação à distância.</li> <li>- Promover o reconhecimento pessoal, conforto físico e lazer.</li> </ul>
<b>Motivação:</b> média (3,10) praticamente neutra (tem que melhorar).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar e humanizar o ambiente de trabalho.</li> <li>- Proporcionar condições adequadas pra o desenvolvimento das atividades.</li> <li>- Criação de programas de incentivo ao bom relacionamento no setor de trabalho.</li> <li>- Valorizar os servidores, elogiando o trabalho bem feito.</li> <li>- Encorajar iniciativas individuais ou em grupo.</li> </ul>
<b>Comprometimento:</b> média (3,62), ou seja, servidores parcialmente satisfeitos (poderia melhorar).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a demanda por parte dos servidores com relação a melhorar a qualidade de vida.</li> <li>- Dispensar atenção especial às necessidades dos servidores.</li> <li>- Proporcionar o bem-estar dos servidores no ambiente de trabalho.</li> <li>- Oportunizar treinamentos específicos para as atividades desenvolvidas.</li> <li>- Atribuir responsabilidades aos servidores.</li> </ul>
<b>Variáveis do perfil</b> que mais impactaram na motivação: somente o <b>Sexo</b> impactou, sendo que a menor média (3.01) de motivação foi do sexo feminino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creche para os filhos das servidoras em horário integral.</li> <li>- Ambientes com instalações confortáveis e horários para amamentação.</li> <li>- Planos de saúde que atenda as expectativas das servidoras e seus familiares.</li> <li>- Intervalos para atividade física.</li> </ul>
<b>Variáveis do perfil</b> que mais impactaram no comprometimento: - <b>Escolaridade</b> com média (3,47) para graduação e - <b>Cargo</b> com média (3,53) para nível médio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizar cursos de pós-graduação à distância para servidores.</li> <li>- Oportunizar o desenvolvimento da criatividade e do espírito inovador.</li> <li>- Monitoramento periódico da satisfação pessoal.</li> <li>- Reconhecimento das potencialidades.</li> <li>- Em relação ao <b>Cargo</b> ocupado, por ser instituição pública não há sugestões.</li> </ul>
<b>Comprometimento afetivo (i)</b> , não se relacionou com nem uma das dimensões.	Realizar outras pesquisas sobre comprometimento afetivo não invertido.
<b>Motivação identificada:</b> foi a que mais se relacionou com as outras dimensões (tem que ser melhorada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar oportunidades para que os servidores possam desenvolver seu potencial.</li> <li>- Apoio técnico para manutenção das condições de trabalho.</li> <li>- Equipamentos atualizados e em condições de uso.</li> <li>- Diminuição da sobrecarga de trabalho.</li> </ul>
A <b>relação entre motivação e comprometimento</b> é fraca, mas significativa.	- Realização de outros estudos que enfoquem os dois construtos em conjunto.

**Quadro 16 – Resumo das Sugestões para Melhorar a Motivação e o Comprometimento**

Fonte: elaborado pela autora

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar com os temas motivação no trabalho e comprometimento organizacional é, sem dúvida, um desafio enorme, tendo em vista serem temas extremamente complexos e que necessitam de uma ampla gama de estudos para a sua compreensão. Apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, Para estudar o comportamento humano é preciso ter em conta que este é, um espaço para a subjetividade.

A importância dos estudos e o aprofundamento nesses temas tem sido de vital importância para a consecução dos objetivos organizacionais da atualidade. Contudo, verifica-se que ainda são raros os estudos empíricos que corroboram as correlações, o que pode justificar as divergências de opiniões entre os autores, principalmente na relação entre motivação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Para Mendes (2013), torna-se indispensável que o tema comprometimento organizacional, bem como suas relações e influências comportamentais sejam estudadas teórica e empiricamente. Segundo a autora há poucos estudos empíricos que corroboram as relações com outros construtos. Costa (2011) reforçando essa constatação verificou a existência de muitos estudos sobre motivação e comprometimento, porém de forma isolada, observando que existe uma carência de estudos que analisem as dimensões da motivação e do comprometimento organizacional de maneira articulada.

O objetivo geral delineado para pesquisa foi identificar a relação entre os níveis motivacionais e o comprometimento dos servidores técnico administrativos do Centro de Ciências da Saúde da UFSM. Para atingir o objetivo geral, foi necessário traçar o perfil sociodemográficos dos servidores técnico administrativos; identificar a existência de diferentes dimensões da motivação e do comprometimento organizacional, bem como a correlação entre as mesmas. Além do objetivo geral definiu-se seis objetivos específicos que serão sistematizados nesta etapa.

O primeiro objetivo específico pretendeu identificar o perfil (pessoal e profissional) dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM. Para atender a esse objetivo, foram realizados cálculos de frequência e percentuais, apontado os seguintes resultados: predominância do gênero feminino com 70%, faixa etária acima de 55 anos de idade, nível médio, com pós-graduação, estado civil casado, com filhos, com mais de 25 anos na instituição e renda entre R\$ 3.000,01 e R\$ 4.500,00. Segundo Medeiros e Enders (1998), para

servidores com essas características o trabalho tem um grande valor em suas vidas e, portanto, estão mais centrados no trabalho do que na organização.

O segundo objetivo específico teve como intenção analisar os níveis de motivação dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM. Para atender a esse objetivo, foram utilizadas as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão), os resultados da pesquisa apontaram que a dimensão predominante da motivação dos servidores respondentes é a motivação identificada, pois essa possui a maior média ( $x= 3,54$ ), seguida da motivação intrínseca ( $x= 3,38$ ) e a dimensão extrínseca da motivação que apresentou a média ( $x= 2,77$ ), por último, aparece a motivação introjetada com a menor média ( $x= 2,67$ ).

As médias de motivação indicam, de acordo com a escala usada no modelo desta pesquisa, em que grau os tipos de motivação correspondem às razões pelas quais os profissionais pesquisados estão fazendo seu trabalho. Os resultados mostraram que as motivações identificada e intrínseca correspondem “moderadamente” aos motivos pelos quais os colaboradores realizam seus trabalhos, enquanto que as motivações extrínseca e introjetada corresponde “um pouco”. Observa-se que as médias estão todas próximas ao ponto médio da escala. Isso revela, de acordo com a teoria de Deci e Ryan (1985), que o maior motivador do comportamento dos servidores respondentes, é o prazer pela atividade em si.

Para atender ao terceiro objetivo específico, identificar o comprometimento dos servidores do Centro de Ciências da Saúde da UFSM, os dados pesquisados foram processados através da estatística descritiva (média e desvio-padrão), sendo que os resultados indicaram que os respondentes são comprometidos afetivamente com a organização, uma vez que a média geral para o comprometimento afetivo é a mais alta ( $x=3,83$ ), em comparação com o comprometimento normativo ( $x=3,56$ ) e o comprometimento instrumental, que é o menos presente ( $x=3,47$ ). O comprometimento organizacional dos servidores do CCS apresentou média ( $x=3,77$ ). O comprometimento apresentou médias acima do ponto médio da escala, indicando, certa concordância dos servidores respondentes quanto às variáveis do modelo proposto o que é considerado uma boa avaliação.

De acordo com Meyer; Allen (1997), o comprometimento afetivo é um vínculo do empregado para com a organização, que é caracterizado por um sentimento de pertencer, de sentir-se bem na organização, de sentir os problemas da organização como se fossem seus, apresentando desta forma uma ligação emocional com a mesma.

Segundo Bastos (1993), o comprometimento afetivo revela-se um vínculo profundo entre os servidores públicos, no seu desejo de permanecer na organização e de poder contribuir para que ela supere suas dificuldades e recupere seu prestígio perante a sociedade.

No que concerne ao quarto objetivo que é verificar a relação entre motivação no trabalho e o comprometimento organizacional. Em relação aos resultados apresentados, verificou-se que o componente afetivo do comprometimento, ou seja, o processo pelo qual as metas da instituição e aquelas do servidor tornam-se integradas ou congruentes (Meyer e Allen, 1997) não obteve correlação positiva com nenhuma das dimensões da motivação.

Analisando os resultados da correlação de Pearson, em relação ao componente instrumental do comprometimento organizacional, encontraram-se correlações positivas fracas em relação as dimensões intrínseca, identificada e extrínseca da motivação, apenas o componente normativo do comprometimento apresentou correlação moderada com as dimensões da motivação.

De modo geral pode dizer que a correlação entre os construtos motivação no Trabalho e comprometimento organizacional se confirmou, com base nos coeficientes de correlação apresentados e também nos estudos que afirmam existir essa correlação. Indo de encontro à afirmativa de Perry e Wise (1990, p. 371) de que “o PSM é positivamente relacionado com o comprometimento organizacional do indivíduo”. Estes resultados devem servir como dados iniciais e exploratórios para investigações futuras, a fim de encontrar a escala que represente de forma mais adequada e significativa esta relação.

O quinto objetivo visa verificar os fatores pessoais e profissionais que influenciam na motivação e no grau de comprometimento dos servidores públicos o qual se mostrou atendido diante dos resultados encontrados. O Teste T e ANOVA mostraram que a motivação introjetada foi influenciada por quatro das oito características do perfil sociodemográfico em estudo (sexo, idade, tempo de serviço e cargo), a motivação extrínseca foi influenciada apenas pela idade e tempo de serviço a motivação identificada foi influenciada apenas pelo cargo. A motivação intrínseca e o comprometimento não apresentaram influência de nenhuma das características de perfil dos servidores pesquisados.

Relativamente ao sexto e último objetivo que visa identificar quais os aspectos que precisam ser revistos para melhorar a motivação e o comprometimento dos servidores. Pode-se concluir que no serviço público a desmotivação dos técnicos administrativos em educação tem ocorrido por diversos fatores, e um dos mais evidentes é a falta de reconhecimento de forma geral e as condições desfavoráveis de trabalho e os baixos salários para servidores menos qualificados. Apesar da insatisfação de muitos servidores públicos, considera-se que o prazer pela profissão os motivem a serem bons profissionais. No entanto, se o ser humano não tem suas necessidades como salários dignos, ambiente de trabalho satisfatório, satisfeitas, não

se sentirão motivados e comprometidos com a instituição e conseqüentemente serão ineficientes em suas funções.

Considerando os achados deste estudo constatou-se a necessidade de novas pesquisas no sentido de fazer um levantamento preliminar dos fatores motivacionais predominantes no grupo e buscar práticas administrativas adequadas, que possibilitem uma política de valorização para o servidor técnico-administrativo, dando-lhes oportunidades de treinamento e desenvolvimento, que promova motivação e o comprometimento na execução do seu trabalho. Para Salles (2008), motivar passa a ser uma tarefa mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. Torna-se uma busca diuturna e incessante pela satisfação e realização por meio do trabalho.

O presente trabalho limitou-se a realizar um estudo de caso concentrado nos técnicos administrativos do Centro de Ciências da Saúde, apesar da existência e importância de outras categorias como: professores, bolsistas e funcionários contratados, limitando assim a generalização, bem como a utilização apenas de metodologia quantitativa para o levantamento e análise dos dados, além de que a coleta dos dados realizada com base em um único instrumento pode não contemplar com plenitude a percepção do comportamento dos servidores. Como afirma Vieira (2002), a comparação de resultados oriundos de investigação que utilizam diferentes métodos sobre o mesmo problema pode contribuir para enriquecer o estudo.

Recomenda-se a aplicação de uma pesquisa mais ampla, que contemple a totalidade dos servidores da instituição, para que se possa obter o desenho da motivação e do comprometimento organizacional da instituição como um todo, visto que a pesquisa aplicada foi restrita, aos servidores do Centro de Ciências da Saúde, além do fato da pesquisadora ser funcionária do centro pesquisado o que pode ter influenciado nos achados e análises.

Por fim sugere-se que outros estudos sejam realizados de maneira mais ampla e com técnicas estatísticas diversificados correlacionando os construtos motivação e comprometimento na mesma instituição ou em outros ambientes organizacionais.

Do ponto de vista prático, os resultados apontados neste estudo poderão nortear políticas de gestão de Recursos Humanos, que venham a ampliar o nível de motivação e comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos da Instituição pesquisada. Considerando-se que a maioria dos servidores respondentes pertencem no nível médio e que a possibilidade de crescimento através de programas de capacitação profissional possa aumentar a motivação e o comprometimento pela satisfação das necessidades básicas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, L. C. **Comprometimento com a organização e carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica.** 161f. Dissertação (Mest. em Adm.) – UFMG, Belo Horizonte, 2004.

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

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey.** Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público.** Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, p. 133-157, mai./ago., 2000.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** 5ª ed., Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, p. 52-64, mai./jun., 1993.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas psicol.** vol.2 no.1 Ribeirão Preto abr. 1994.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, p. 232-244, 1992.

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

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1997.

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

BERGAMINI, C. W. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, jan./mar., 1998.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1995.

BIZZI, L. **O bem estar no trabalho e suas relações com suporte organizacional e comprometimento afetivo: o caso da UFSM**. Dissertação de Mestrado em Administração - Mestrado Profissional em Gestão Pública - UFSM, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas psicol.** [on-line], vol.2, n.1, p.37-47, 1994. ISSN 1413-389X. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a04.pdf>. Acesso em 08/12/2013.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **XIX Reunião Anual de Psicologia**. p.50, 1989.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. S. Paulo: Pioneira, 2002.

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**, v. 8, n. 3, p.413-440, 1998.

BROWN, B. B. **Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003.

BRUNELLI, Maria da G. M. **Motivação no Serviço Público**. Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. MBA em Gestão Pública, 2008.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – Cesuc**, Catalão, p. 3-28 ano IV, n. 6 – 1. Sem. 2002.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 247-258, 2002.

CHANG Jr., J. **Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo, SP. 192f, 2001.

CHIUZI, R. M. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estados trabalhadores**. (Dissertação de mestrado em Psicologia da Saúde). São Paulo, Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

COSTA, R. N. R. da. **A relação entre qualidade, motivação e comprometimento organizacional**: estudo de caso em uma universidade federal. Dissertação em Administração - Assoc. UCS/PUCRS, 2011. Disponível em: <http://www.ucs.br/ucs/tplPOSAdministracao/pos-graduacao/strictosensu/administracao/dissertacoes/dissertacao?identificador=526>. Acesso 07 jan. 2014.

CUNHA, L. V. **A motivação como antecedente da satisfação e do comprometimento**: estudo no Hospital Universitário de Santa Maria. Dissertação de Mestrado em Administração - Mestrado Profissional em Gestão Pública - UFSM, 2013.

CUNHA, M. R. **Gestão Estratégica de IES**: modelos e funções do planejamento estratégico em universidades públicas e privadas de Palmas–Tocantins, 2011. Dissertação de Mestrado - ULHT. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/3804> Acesso em: 14 jan.2014.

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

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

DECI, E. & RYAN, R. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. **Canadian Psychology**, p. 182-185, 2008.

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

FERNANDES, H. M.; VASCONCELOS-RAPOSO, J. **Continuum de autodeterminação**: Validade para a sua aplicação no contexto desportivo. Estudos de Psicologia (Natal), p. 385-395, 2005.

GALHANAS, C. R. G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. Dissertação (Mestrado Ciências Empresarias) Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOI, C. K. Retomando o Tema da Motivação nas Organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo. In: **Anais EnANPAD**, 2002.

GOMES, A. A. P.; QUELLAS, O. L. G. Motivação no ambiente organizacional, **Revista Eletr. de Eng. de Produção e Correlatas** - ISSN 1676-1901, Capa > v. 3, n. 3, 2003. Disponível em: <https://www.google.com.br/#q=GOMES+%282003%29+Motiva%C3%A7%C3%A3o+no+ambiente+organizacional>. Acesso em: 25.10.2013.

GONÇALVES, P. J. **Apostila Síntese Motivacional**. Rio de Janeiro, 2003.

GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V.; SILINSKI, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR, 2013, Brasília. **Anais do IV EnGPR**, 2013.

HAIR-JR. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

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.

KONDO, Y. **Motivação humana**: Um fator-chave para o gerenciamento. 3. ed. São Paulo: Gente, 1994.

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

LAWLER, E. E., & HALL, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. **Journal of Applied Psychology**, 54, 305-312.

LEITE, C. F. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI em ANPAD**, p. 1-16, 2007.

LIU, K.T.; NYHAN, R. C. Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. **Public Administration Quarterly** v. 18, n. 1, p. 99-118, 1994.

LITTLE, T. M.; HILLS, F. J. **Agricultural experimentation - design and analysis**. New York: John Wiley & Sons, 305, 1978.

Loureiro, L. M.; Gameiro, M. G. H. Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. **Journal of Nursing Referência**, III(3), 151-162, 2011.

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

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

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 404 p., 2009.

MEYER, J.; BECKER, T.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**. v. 89, n. 6, p. 991-1007, 2004.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v.8, n.3, p.486-500, 1983.

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

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

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. USP. São Paulo, 2003.

MENDES, A. M. S. **Panorama das publicações sobre o conceito de comprometimento organizacional**. Brasília. 2013. Monografia à AVM Faculdade Integrada – Curso (Gestão de Recursos humanos). Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/50541.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/50541.pdf). Acesso em: 13 jan. 2014.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p. 538-551, 1993.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages - the psychology of commitment**, absenteeism and *turnover*. New York: Academic Press, 1982.

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.

PANDEY, S.K., and STAZYK, E.C. 2008. **Antecedents and correlates of public service motivation**. In J.L. Perry and A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service*, 101-117.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, 50, p. 367-373, 1990.

PINTO, E. F. **A confiança na alta modernidade: uma abordagem do construto “confiança do empregado na organização no setor financeiro”**. Dissertação de mestrado. Faculdades Pedro Leopoldo – FIPEL, 2007.

PROCÓPIO, M. L. Motivação e Organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra? In: EnANPAD, Rio de Janeiro, RJ. **Anais EnANPAD**, 2011.

REGO, A. **Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões?** ERA, p. 25-35, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, W. A. et al. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública - Rio de Janeiro** 48(1):253-73, jan./fev. 2014.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 3 ed., 301p, 2005.

ROMZEK, B. S. Employee investment and commitment: the ties that bind. **Public Administration Review**, 50, p. 374-381, 1990.

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

RYAN, R. M.; DECI, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, p. 68-78, 2000.

SALLES, M. A. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de *call center***. 2008. 95f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008.

SANTOS, H. B.; CASADO T. O Fenômeno Dual Career: um Estudo sobre suas Características em Casais Brasileiros. **Em GPR – III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa/PB 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In XXV EnANPAD. **Anais do EnANPAD**, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Colaboração: Álvaro Tamayo et al. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; COSTA, L. V.; FILENGA, D. **O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo** - *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, n. 12, p. 235-256, jul./dez., 2012.

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

VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM\_performance relationship. **International Review of Administrative Sciences**, p. 75, 2009.

VERDINELLI, M. A. et al. Análise do Comportamento Organizacional e da motivação dos professores universitários. VII Colóquio Intern. Sobre Gestion Universitaria, Em America Del Sur. 7, 2007, Mar Del Plata. **Anais...Argentina**, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERNON, M. D. **Motivação humana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing** Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr., 2002.

VIEIRA, C. B. et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v 4, n 1, 2011.

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

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Motivação e sistemas de trabalho de alto desempenho**. In: WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Saraiva, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS A. V. B. & cols. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



## ANEXOS



## ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas  
 Linha de Pesquisa: Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública



Esta pesquisa tem como objetivo identificar os níveis de motivação no trabalho e suas relações com o comprometimento organizacional através de um estudo de caso com servidores do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que os resultados serão apresentados em uma Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas que estará disponível na Biblioteca de Teses e Dissertações da UFSM (<http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/>), em março de 2015.

Não é necessária sua identificação e agradecemos antecipadamente sua valiosa colaboração!

Mestranda: Ieda Maria Rissetti Lucca  
 Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Márcia Grohmann

### Parte I - Dados de identificação

1. Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino  2. Idade: <input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> De 25 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 45 <input type="checkbox"/> De 46 a 55 <input type="checkbox"/> Acima de 55  3. Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	4. Renda familiar mensal: <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.500,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.500,01 até R\$ 3.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 3.000,01 até R\$ 4.500,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 4.500,01 até R\$ 6.000,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 6.000,01 até R\$ 7.500,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 7.500,01 até R\$ 9.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 9.000,01  5. Estado Civil: <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado/ União estável <input type="checkbox"/> Outros  6. Possui filhos: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	7. Tempo de serviço na UFSM <input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> Acima de 25 anos  8. Nível do cargo: <input type="checkbox"/> Apoio <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Superior
--	--	--

## Parte II – Escala de motivação no trabalho

Usando a escala abaixo, por favor, indique para cada uma das afirmativas o nível de graduação que corresponde a uma das razões pela qual você está fazendo seu trabalho no Centro de Ciências da Saúde da UFSM:

1	2	3	4	5
Em nada	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Completamente

1. Porque eu gosto muito desse trabalho	1	2	3	4	5
2. Porque eu me divirto fazendo esse trabalho	1	2	3	4	5
3. Pelos momentos de prazer que o trabalho proporciona	1	2	3	4	5
4. Escolhi esse trabalho porque ele permite alcançar meus objetivos de vida	1	2	3	4	5
5. Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5
6. Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	1	2	3	4	5
7. Porque tenho que ser o melhor no trabalho, o “vencedor”	1	2	3	4	5
8. Porque esse trabalho é minha vida e não quero falhar	1	2	3	4	5
9. Porque minha reputação depende disso	1	2	3	4	5
10. Porque esse trabalho me proporciona um bom padrão de vida	1	2	3	4	5
11. Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	1	2	3	4	5
12. Faço esse trabalho pela remuneração	1	2	3	4	5

## Parte III – Escala do comprometimento organizacional

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a Escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

1. Eu não sinto um forte senso de integração com a UFSM	1	2	3	4	5
2. Não me sinto emocionalmente vinculado a UFSM	1	2	3	4	5
<b>3. Não me sinto como uma pessoa de casa na UFSM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFSM agora	1	2	3	4	5
5. Se eu decidisse deixar a UFSM agora, minha vida ficaria bastante desses desestruturada	1	2	3	4	5
6. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFSM	1	2	3	4	5
7. Esta Instituição merece minha lealdade	1	2	3	4	5
8. Eu não deixaria a UFSM agora, porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	2	3	4	5
9. Eu devo muito a UFSM	1	2	3	4	5

Muito obrigada por sua participação!

## ANEXO 2 - Termo de Confidencialidade



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Gestão de Organizações



### **TÍTULO DO PROJETO: MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – UFSM**

**Pesquisadoras responsáveis:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Márcia Zampieri Grohmann e Mestranda Ieda Maria Rissetti Lucca.

**Instituição / Departamento:** UFSM – Departamento de Ciências Administrativas.

**Telefone para contato:** (55) 9996-2749

**Locais da coleta de dados:** Centro de Ciências da Saúde – CCS/UFSM.

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados através de um questionário estruturado, aplicado no Centro de Ciências da Saúde – CCS da UFSM. 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 Grupo de Pesquisa em Marketing situado na Av. Roraima nº 1.000, Prédio 74 C, sala nº 4313 – Cidade Universitária, UFSM. As informações serão armazenadas por um período de 3 anos sob a responsabilidade da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Márcia Zampieri Grohmann. Após este período, os dados serão destruídos.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

-----  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Márcia Zampieri Grohmann