

**Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho:  
estudo em um Hospital Público**

**Autoria:** Márcia Zampieri Grohmann, Luciane Veiga da Cunha, Jaqueline Silinske

**Resumo:**

Com base no modelo adaptado de Vadenabeele (2009), este trabalho buscou compreender como a motivação no trabalho interfere em alguns dos principais comportamentos organizacionais (comprometimento, satisfação e desempenho). Foi realizada uma pesquisa descritiva e causal com 313 funcionários de um hospital público e os dados foram analisados com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados encontrados apontaram que há uma moderada relação entre a motivação, o comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho. Também foi identificado que a satisfação e o comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

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

Afinal, quais são os efeitos da motivação humana em alguns dos principais construtos do comportamento organizacional? Este é o principal questionamento da presente pesquisa. Para tanto, o objetivo principal do estudo é: investigar o impacto que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional através de um estudo com funcionários de um Hospital Público. Como objetivos secundários tem-se: i) adaptar e validar as escalas *Motivation at Work Scale (MAWS)* proposta por Gagné *et al.* (2010), a escala de Satisfação no trabalho proposta por Depré e Hondeghem (1995) e a escala de Desempenho proposta por Vandenabeele (2009); ii) testar se a motivação é um antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional nos profissionais pesquisados; iii) verificar se a satisfação e o comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho.

Este estudo justifica-se pelo fato de que o tema da motivação no trabalho carece de estudos nacionais, principalmente da construção de medidas e testes de modelos de previsão, a exemplo da competência teórico-metodológica demonstrada por pesquisas feitas com objetos de estudo como valores, contratos psicológicos, aprendizagem, percepção de justiça e equidade e TD&E (BORGES-ANDRADE e PAGOTTO, 2010). Constatou-se, também, uma ausência de pesquisas nacionais sobre motivação no setor público. Dentre os 19 artigos publicados, nos últimos 10 anos, sobre o tema em periódicos da área de administração, constantes na plataforma SCIELO, nenhum teve como foco organizações públicas.

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

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O modelo teórico utilizado nessa pesquisa está baseado em Vandenabeele (2009) que propôs um modelo com o agrupamento de quatro construtos para explicar o relacionamento

entre a motivação e o desempenho, bem como o papel mediador tanto da satisfação no trabalho quanto do comprometimento organizacional nesse processo.

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

Para o presente estudo, manteve-se as escalas de satisfação e desempenho usadas por Vandenabeele (2009) e para a motivação adotou-se a escala Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) desenvolvida por Gagné *et al* (2010) baseada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) e para o comprometimento usou-se o modelo de Conceitualização em Três Componentes de Meyer e Allen (1991). A escala de motivação usada por Vandenabeele (2009) é específica para mensurar motivação no serviço público, por esse motivo, a escala de motivação foi substituída pela Escala de Motivação no Trabalho (MAWS) que, na revisão da literatura, pareceu ser uma escolha mais interessante. A escala de comprometimento foi substituída pela escala baseada no Modelo de Conceitualização em Três Componentes (MEYER e ALLEN, 1991), pois conforme revisão da literatura, dentre todas as dimensões de comprometimento propostas, o modelo tridimensional tem sido o mais investigado e passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema a partir da década de noventa.

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

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

A *Motivation at Work Scale (MAWS)*, Escala de Motivação no Trabalho, foi desenvolvida por Gagné *et al.* (2010) de acordo com a conceituação multidimensional de motivação postulada na teoria de autodeterminação (DECI e RYAN, 1985, 2000). Os autores examinaram a estrutura das MAWS em um grupo de 1644 trabalhadores em duas diferentes línguas: Inglês e Francês. Os resultados obtidos dessas amostras sugeriram que a estrutura de motivação no trabalho através das línguas é organizada consistentemente em quatro tipos diferentes: motivação intrínseca, regulação identificada, regulação introjetada e regulação externa (GAGNÉ *et al.*, 2010).

Gagné *et al.* (2010) escolheram omitir algumas sub-escalas da SDT visando criar uma medida rápida e prática. Não foram incluídos itens de desmotivação (falta de qualquer tipo de motivação) para, ao invés disso, focar nos tipos ativos de motivação. Também não incluíram itens de integração, pois tem sido muito difícil distinguir psicometricamente a integração da identificação (GAGNÉ *et al.* 2010). Portanto, criaram três itens para cada uma das subescalas que seguem: regulamentação externa, introjeção, identificação e motivação intrínseca. Seis dos itens foram tirados da escala de Blais *et al.* (1993), simplificadas e traduzidas para o

Inglês e os demais itens foram criados simultaneamente em Francês e Inglês por Marylène Gagné. As variáveis serão apresentadas detalhadamente no capítulo da metodologia.

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

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

Em virtude das distintas abordagens do construto, surgem diferentes conceitos e diferentes métodos de mensuração (BASTOS, 1993, p. 55). No Brasil, a pesquisa sobre comprometimento possui bastante profundidade e qualidade, graças aos trabalhos de Bastos e seus associados, a partir de 1994, privilegiando os comprometimentos com a organização, com a carreira e com o sindicato (MEDEIROS *et al.*, 2003).

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

Allen e Meyer (1990) conceitualizam três componentes na definição do comprometimento organizacional: 1) comprometimento como um apego *affective*, ou afetivo com a organização; 2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e que tratamos como instrumental; 3) e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative* (Meyer, Allen e Smith, 1993), e que chamamos de normativo. Assim, o modelo reduzido de Meyer e Allen (1991) é dividida em três sub-escalas: afetivo, instrumental e normativo. Tal modelo foi validado, no Brasil, por Medeiros e Enders (1998) e será utilizado nesta pesquisa.

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

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

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

Quijano *et al* (1999) acrescenta alguns outros componentes a discussão como atitude, valores e situação de trabalho, em sua definição de satisfação. Para eles, esta caracteriza-se

como atitude generalizada frente ao trabalho, que inclui sentimentos e respostas afetivas, apreciação de valores, e predisposição a comporta-se de uma determinada maneira, todos eles referindo-se a facetas específicas da situação de trabalho.

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

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

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

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

Avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados/planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado), a sua atuação efetiva (trabalho realizado) e a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado. Na literatura são encontrados vários objetivos para a avaliação de desempenho individual, que variam conforme a abordagem dos autores.

Como métodos básicos de avaliação do desempenho individual podem ser citados três, que são utilizados conforme a escolha estratégica da empresa (BERGAMINI, 1999): avaliação Direta (o gestor deve emitir parecer sobre todo o pessoal que está sob sua responsabilidade direta); avaliação conjunta (possibilidade de avaliador e avaliado conversarem sobre o seu desempenho e, muitas vezes em conjunto, responderem a avaliação de desempenho); auto-avaliação (o próprio avaliado realiza o julgamento sobre o seu desempenho, com base nos parâmetros estabelecidos pela empresa).

Nesse estudo, o desempenho será medido por meio da auto-avaliação, através da escala desenvolvida por Vandenabeele (2009). Segundo o autor, a escala abrange um conceito mais amplo de desempenho. Para ele, uma medida mais formal de desempenho teria sido de pouca utilidade devido à sua natureza complexa e sua inabilidade em distinguir excelentes executantes de executantes satisfatórios.

Este estudo pauta-se na relação entre quatro assuntos do comportamento organizacional: motivação, comprometimento, satisfação e desempenho. A maneira como tais constructos se relacionam deram origem às hipóteses de pesquisa, que estão sumarizadas na Figura 1, e serão apresentadas, com suas respectivas justificativas teóricas, na sequência.



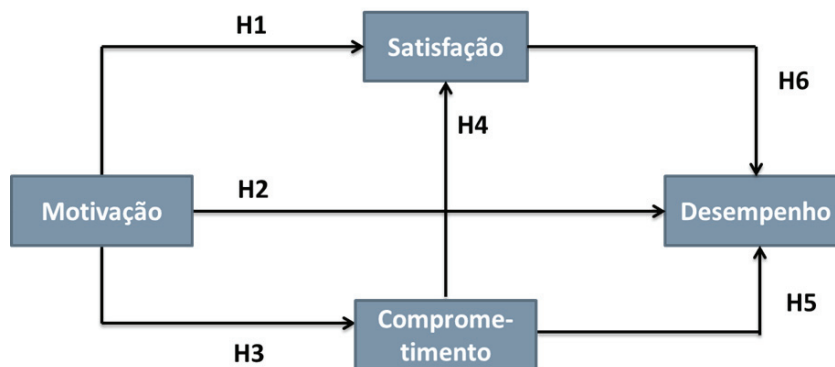


Figura 1 – Hipóteses da pesquisa

Diversos estudos internacionais (GAGNE; DECI, 2005; KIM, 2005; PARK E RAINEY, 2007, 2008; TAYLOR, 2007, 2008; BRIGHT, 2008; STEIJN, 2008) buscam compreender a relação entre motivação e satisfação. A premissa básica da maior parte destes estudos é de que as pessoas motivadas tendem a estar mais satisfeitas com seu trabalho.

Vandenabeele (2009), em sua pesquisa, considerou a satisfação no trabalho como uma consequência da motivação no serviço público (PSM). Portanto, a literatura apresentada serve de suporte para a formulação da primeira hipótese do estudo: *H1: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho;*

Após levantamento bibliográfico, verificou-se que a relação entre motivação e desempenho já foi proposta, testada e comprovada em diversos estudos, tais como: Yekta; Kiger; *et al*, 2006, Bally, 2007, Sung; Chang; Tsai, 2005; Uzun, 2007. Os estudos propunham e comprovou-se, na maior parte deles, que pessoas motivadas possuem desempenho superior.

No Brasil, Reis Neto (2006) que investigou como a motivação afeta o desempenho dos empregados. Entre outros resultados, foi encontrado que empregados significativamente mais motivados são os que apresentam um melhor desempenho. O estudo de Silva e Menezes (2012) também testou a relação entre os dois construtos, chegando a conclusão divergente de que a motivação não interferiu no desempenho dos funcionários.

Corroborando com tais estudos conflitantes, Vandenabeele (2009), em sua revisão de literatura, encontrou que, apesar de alguns autores (NAFF E CRUM, 1999; BRIGHT, 2007) encontrarem evidências convincentes de que tal relacionamento, uma mistura de achados de Alonso e Lewis (2001) encontraram relacionamentos positivos, negativos e não existentes entre a motivação no serviço público (PSM) e o desempenho (apesar de Brewer (2008) atribuir isso às medições problemáticas) deixando algumas dúvidas nessa argumentação. Em seu estudo empírico, Vandenabeele (2009) encontrou efeito significativo da motivação no serviço público (PSM) e desempenho autorelatado. Visando identificar a relação entre motivação e desempenho, desenvolveu-se a seguinte hipótese: *H2: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho.*

A relação entre motivação e comprometimento é um assunto relevante nas áreas de administração e psicologia e que carece de estudos na área de enfermagem. Portanto, a terceira hipótese deste estudo é corroborada por pesquisas internacionais apresentadas anteriormente (BALLY, 2007, BREWER; KOVNER; GREENE; *et al*, 2009, JOHNSON; MEADOWS, 2010, KEEPNEWS; BREWER; KOVNER; *et al.*, 2010, LEVETT-JONES; LATHLEAN, 2009).

Em relação aos estudos nacionais envolvendo a motivação e o comprometimento, identifica-se o estudo de Borges *et al* (2004) que visava explorar como a variabilidade do comprometimento dos empregados estava sustentado em aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional (motivação, valores organizacionais, satisfação, significado do trabalho). Os autores encontraram que dificuldades motivacionais,

insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado não permitiam as atitudes comprometidas se concretizarem no comportamento organizacional dos participantes das amostras de estudo.

Vandenabeele (2009) encontrou ligação teórica entre a motivação no serviço público (PSM) e comprometimento organizacional. Apesar de a maioria dos autores encontrados pelo autor, acharam que a PSM é um antecedente do comprometimento organizacional (CASTAING, 2006; PARK E RAINEY, 2007; TAYLOR 2007, 2008), em alguns casos o comprometimento organizacional pode agir como o antecedente (CAMILLERI, 2006; PANDEY E STAZYK, 2008). Com base nesses achados, elaborou-se a seguinte hipótese: *H3: A motivação no trabalho possui relação positiva e significativa com o comprometimento no trabalho.*

Diversas pesquisas internacionais recentes analisaram a relação entre comprometimento e satisfação, tais como: Lambert et al (2013); Appalbaum et al (2013); Tsui et al (2013); Jermias e Yigit (2013); Hausmann et al (2013); Top e Gider (2013); Conklin et al (2013); Canrinus et al (2012). Dois estudos destacam-se por apresentarem características semelhantes as da presente pesquisa: o estudo de Top e Ginder (2013) identificou esta relação entre enfermeiros e médicos nos serviços hospitalares; Su, Baird e Baird (2013) comprovaram que a relação acontece também em organizações públicas.

No Brasil, o estudo de Maciel e Camargo (2011) analisou a relação entre comprometimento, satisfação e cooperação. Traldi e Demo (2012) analisaram a relação pelo prisma de professores universitários e Alvez et al (2012) fizeram um trabalho com o mesmo locus de estudo da presente pesquisa, analisando o comprometimento e a satisfação em profissionais de saúde de um hospital público.

Todos estes estudos, além da pesquisa de Vandenabeele (2009), serviram de suporte para a elaboração da seguinte hipótese: *H4: O comprometimento com o trabalho possui relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho.*

Pessoas comprometidas tendem a um desempenho superior, ou seja, há uma forte premissa de que o comprometimento é um antecedente do desempenho profissional. Alguns dos estudos que dão suporte a este argumento são: Jermias e Yigit (2013); Conklin et al (2013); Alcover et al (2012); Canrinus et al (2012). No Brasil ainda há poucos estudos com essa temática, dentre eles, destaca-se: Medeiros e Albuquerque (2005) e Fonseca e Bastos (2008). Dessa forma, a quinta hipótese deste estudo é: *H5: O comprometimento com o trabalho possui relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho.*

Encerrando as análises propostas no estudo de Vandenabeele (2009), argumenta-se que, da mesma forma que o comprometimento, a satisfação representa um forte antecedente do desempenho no trabalho, portanto, a última hipótese desta pesquisa é: *H6: A satisfação no trabalho possui relação positiva e significativa com o desempenho no trabalho.* Alguns dos estudos que buscaram identificar essa relação são: Bouckennooghe et al (2013); Ziegler et al (2012) e Heriyati e Ramadhan (2012). Dentre todas as hipóteses formuladas, esta é a que possui maior carência de estudos nacionais, sendo que o estudo de Rebouças et al (2007) foi um dos poucos encontrados.

### 3. MÉTODO

A população alvo dessa pesquisa é formada por 1667 profissionais que atuam em uma organização hospitalar pública. Foi utilizado um intervalo de confiança de 95% e, portanto, obteve-se um tamanho de amostra igual a 313 colaboradores, o que representa uma proporção de 18,78% da população. Com a quantificação da amostra concluída, foi definida a estratificação dos indivíduos que fariam parte da amostra por direção (administrativa, clínica e enfermagem) e por nível (apoio, médio e superior). Dessa forma, a amostra utilizada é

probabilística e estratificada. A presente pesquisa foi realizada com a utilização de quatro escalas, apresentadas na Figura 2.

Modelo	Constructo	Variáveis
Motivação no trabalho (MAWS)	Intrínseca	M1- Porque eu gosto muito desse trabalho M2- Porque eu me divirto fazendo meu trabalho M3- Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona
	Identificada	M4- Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida M5- Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais M6- Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais
	Introjetada	M7- Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor” M8- Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar M9- Porque minha reputação depende disso
	Extrínseca	M10- Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida M11- Porque ele me permite ganhar muito dinheiro M12- Faço esse trabalho pela remuneração
Comprometimento Organizacional	Afetivo	C1- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização C2- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus C3- Eu não sinto um forte senso de integração com a minha organização C4- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização C5- Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização C6- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim
	Instrumental	C7- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo C8- Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora C9- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada C10- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização C11- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar C12- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
	Normativo	C13- Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa C14- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora C15- Eu não me sentiria culpado se deixasse minha organização agora C16- Esta organização merece minha lealdade C17- Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui C18- Eu devo muito a minha organização
Satisfação no trabalho		S1- De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho S2- Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu S3- Meu trabalho atual atende as expectativas que eu tinha antes de começar S4- Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito S5- Meu trabalho atual é agradável S6- Acho que o meu trabalho atual é interessante e fascinante
Desempenho no trabalho		D1- Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização D2- Eu acho que tenho um bom desempenho dentro desta organização D3- Eu acho que sou um bom funcionário D4- Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas

Figura 2- Escalas utilizadas na pesquisa



Os procedimentos de coleta de dados seguiram os critérios éticos de anonimato e assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê Ético do Hospital, possuindo número de aprovação da Plataforma Brasil. Os dados foram coletados no período de maio a junho de 2012 e, para manutenção de uma margem de erro, optou-se pela distribuição de 400 questionários, dos quais 369 foram totalmente preenchidos.

A escala de Motivação no Trabalho (GAGNÉ *et al*, 2010) é composta de 12 variáveis divididas nos seguintes constructos: intrínseca (3 variáveis), identificada (3 variáveis), introjetada (3 variáveis) e extrínseca (3 variáveis). Para mensurá-la, utiliza-se uma escala Likert de 7 pontos com resposta única, onde será solicitado que o pesquisado indique para cada uma das afirmativas a que grau ela atualmente corresponde a uma das razões pela qual você está fazendo um trabalho específico. As assertivas serão acompanhadas pela escala 1 = em nada, 2 = muito pouco, 3 = um pouco, 4 = moderadamente, 5 = bastante, 6 = muito, 7 = exatamente.

A escala do comprometimento (MEDEIROS, ENDERS, 1998) formada por 18 variáveis divididas nos seguintes constructos: afetivo (6 variáveis), instrumental (6 variáveis) e normativo (6 variáveis). Para mensurá-la, utiliza-se uma escala Likert de 5 pontos, sendo que 1 significa Discordo totalmente e 5 significa Concordo totalmente. As escalas de satisfação no trabalho (DEPRÉ, HONDEGHEM, 1995) e a de avaliação do desempenho (VANDENABEELE, 2009) possuem estrutura unifatorial e são medidas por escala Likert de 5 pontos com resposta única. As opções de resposta serão: Concordo totalmente, Concordo, Indiferente, Discordo e Discordo totalmente. A primeira escala apresenta 6 variáveis e a segunda escala é formada por 4 variáveis.

Pelo fato de somente uma das quatro escalas utilizadas ter sido validada no Brasil - a escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), validada por Medeiros e Enders (1998) – foi necessário os que dados passassem por um processo de validação do modelo. Para tanto, optou-se por seguir os procedimentos de Hair *et al* (2005) e utilizar, num primeiro momento, a Análise Fatorial Exploratória e, posteriormente, a Análise Fatorial Confirmatória.

Os dados coletados foram tabulados no Microsoft Excel e analisados estatisticamente através dos softwares PASW 17 e AMOS. As análises estatísticas realizadas foram: análises de frequência para descrição da amostra; análise fatorial exploratória para purificação dos dados e construção do modelo global inicial; análise fatorial confirmatória para a validação do modelo, através dos índices de ajuste, teste de unidimensionalidade, validade convergente e validade divergente; e teste das hipóteses.

#### 4. RESULTADOS

A amostra foi composta por uma maioria feminina, formada por 293 mulheres (81,6% do total) e 66 homens (18,4% do total). Em relação à faixa etária, o predomínio foi de pessoas mais velhas, acima de 46 anos, sendo que a faixa com maior representação foi acima de 50 anos (23%; n=83 respondentes), na sequência aparece as seguintes faixas etárias: de 46 a 50 anos (13%; n=62); entre 31 e 35 anos (16,3%; n=59); de 41 a 45 anos (13,3%; n=48), as faixas etárias de 26 a 30 anos e de 36 a 40 anos apresentaram igual percentual de respondentes (10,8%; n=39) e a menor faixa etária foi pessoas até 25 anos, com 8,6% dos respondentes (n=31).

Por se tratar de funcionários de um hospital, a maioria possui formação superior (50% da amostra), sendo que o grau de escolaridade foi assim distribuído: 2,2% com 1º grau incompleto; 1,7% com 1º grau completo; 3,1% com 2º grau incompleto; 28,4% com 2º grau completo; 14,6% com Superior incompleto; 14,6% com Superior completo e o maior percentual, de 35,4%, com pós-graduação. Por fim, em relação ao tempo de serviço, observa-

se uma predominância de profissionais com pouca experiência, menor do que 8 anos, com percentual total de 45,4%. Em contrapartida, há um número significativo de respondentes com experiência profissional na instituição de mais de 25 anos (18,4%, n=66).

Conforme descrito no segmento anterior (Método), os dados foram analisados através de três procedimentos: Análise Fatorial Exploratória; Análise Fatorial Confirmatória e Teste das Hipóteses.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi realizada para cada um dos modelos, pelo método dos componentes principais, com rotação livre e definição dos fatores pelo critério de *envalue* maior do que 1. Utilizou-se, também, o critério de exclusão de variáveis com cargas fatoriais e comunalidades inferiores a 0,50, conforme proposto por Hair et al (2005).

A AFE para o modelo de motivação no trabalho (GAGNÉ *et al*, 2010) foi satisfatória, com valor de KMO de 0,825, teste de esferecidade de Bartlett de 1499,332 e total da variância extraída de 66%. Apenas a variável M12 (Faço esse trabalho pela remuneração) foi extraída, por apresentar carga fatorial inferior a 0,50. O resultado apresentou estrutura de dois fatores. O primeiro fator, que explica 52,24% da variância total, é formado pelas variáveis de motivação intrínseca e identificada, ou seja, os resultados agruparam-se, conforme propõe a Teoria da auto-determinação (DECY; RYAN, 2008), na motivação autônoma. O segundo fator agrupou as variáveis dos constructos da motivação introjetada e extrínseca, formando o que a Teoria da auto-determinação chama de motivação controlada. Tal fator explicou 13,76% da variância encontrada.

O modelo de satisfação no trabalho (DEPRÉ, HONDEGHEM, 1995) manteve-se com uma estrutura unifatorial, com AFE satisfatório com KMO de 0,774, esferecidade de Bartlett de 445,815 e 62,63% da variância extraída. Pelo critério de cargas inferiores à 0,50, as variáveis S2 (Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu) e S4 (Eu gostaria de ter outro emprego porque eu não estou satisfeito) foram excluídas.

O modelo de avaliação de desempenho (VANDENABEELE, 2009) teve a variável D4 excluída, por ter carga inferior à 0,50. Assim, as três variáveis restantes formaram um único fator que explica 67,56% da variância total extraída e o valor do KMO foi de 0,642.

Por fim, o modelo de comprometimento organizacional comprometimento (MEDEIROS, ENDERS, 1998) foi o que apresentou maior necessidade de adaptação. Nove variáveis foram excluídas por apresentarem cargas ou comunalidades inferiores a 0,50, o valor do KMO foi de 0,721 e explicou 66,20% da variância. Ao final, o modelo repetiu a divisão teórica de três fatores, sendo que cada um foi formado por três variáveis. O fator comprometimento instrumental ficou com as variáveis C8, C9 e C10 e explicou 30,94% da variância total. O fator comprometimento afetivo foi formado pelas variáveis C3, C4 e C5 e explicou 22,31% da variância. E o terceiro fator foi o de comprometimento normativo, formado pelas variáveis C16, C17 e C18, explicou 12,95% da variância total.

Em suma, o modelo de comprometimento organizacional foi o que sofreu maiores alterações, sendo que 50% de suas variáveis foram excluídas, porém a estrutura fatorial e as variáveis de cada tipo de comprometimento seguiram o mesmo padrão da proposta original (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Com as informações resultantes da Análise Fatorial Exploratória foi construído o modelo estrutural inicial e realizada a Modelagem de Equações Estruturais para Análise Fatorial Confirmatória e o Teste de Hipóteses, através do software Amos. A Análise Fatorial Confirmatória busca validar o modelo global através da análise dos índices de ajuste, confiabilidade dos constructos, unidimensionalidade do modelo e validade convergente (HAIR et al., 2005).

Os índices de ajuste do modelo final foram de: chi-quadrado de 492,537 com 274 graus de liberdade; RMSEA= 0,047; RMR= 0,073; GFI= 0,905; NFI= 0,866; RFI= 0,851;

IFI= 0,936; TLI= 0,923; CFI= 0,935. Apenas o NFI e o RFI ficaram um pouco abaixo de 0,90, considerado como limite inferior desejável (HAIR et al., 2005), os demais itens satisfizeram os critérios de ajuste do modelo (RMSEA e RMR <0,10 e demais índices >0,90).

Para a obtenção deste ajuste foi necessário a exclusão de mais uma variável com carga fatorial inferior a 0,50 (M2 - Porque eu me divirto fazendo meu trabalho) e a inclusão de correlações entre os erros: 1↔3 (correlação de 0,240); 7↔8 (correlação de 0,262); 8↔10 (correlação de -0,238) e 10↔11 (correlação de 0,496).

**Tabela 1- Resultado da Análise Fatorial Confirmatória**

<i>Fator</i>	<i>Item</i>	<i>Carga</i>	<i>Carga std</i>	<i>Erro</i>	<i>t-valor</i>	<i>Sig.</i>	<i>Alpha</i>
<b>Motivação Autônoma</b>	M6	1,000	0,748	0,176	10,079	***	0,857
	M5	1,264	0,868	0,079	15,966	***	
	M4	1,151	0,786	0,078	14,719	***	
	M3	0,636	0,506	0,069	9,204	***	
	M1	0,565	0,550	0,056	10,079	***	
<b>Motivação Controlada</b>	M11	0,805	0,569	0,125	6,431	***	0,777
	M10	1,062	0,612	0,166	6,406	***	
	M9	1,191	0,599	0,152	7,834	***	
	M8	1,293	0,723	0,132	9,790	***	
	M7	1,000	0,551	0,079	9,790	***	
<b>Satisfação</b>	S1	1,000	0,708	0,111	9,956	***	0,795
	S3	0,904	0,573	0,091	9,956	***	
	S5	0,951	0,720	0,080	11,923	***	
	S6	1,293	0,802	0,105	12,365	***	
<b>Desempenho</b>	D1	1,000	0,714	0,081	10,684	***	0,758
	D2	1,154	0,884	0,108	10,684	***	
	D3	0,674	0,571	0,070	9,599	***	
<b>Comprometimento Instrumental</b>	C10	1,000	0,556	0,066	9,792	***	0,751
	C9	1,558	0,851	0,159	9,792	***	
	C8	1,219	0,739	0,132	9,210	***	
<b>Comprometimento Afetivo</b>	C5	1,000	0,679	0,089	8,812	***	0,706
	C4	1,273	0,827	0,144	8,812	***	
	C3	0,890	0,529	0,109	8,172	***	
<b>Comprometimento Normativo</b>	C18	1,000	0,748	0,120	9,535	***	0,723
	C17	0,875	0,605	0,092	9,535	***	
	C16	0,823	0,691	0,081	10,222	***	

A unidimensionalidade e a validade convergente do modelo foram comprovadas com as informações apresentadas na Tabela 1. O maior erro encontrado foi de 0,176 (para a variável M3), assim, todos os resíduos padronizados (erro) foram inferiores a 2,58 ( $p < 0,05$ ) e a unidimensionalidade foi comprovada. A validade convergente é analisada através das cargas fatoriais padronizadas que, além de serem superiores a 0,50, para um nível de confiança de 0,05, devem apresentar t-valor igual ou superior a 2,33. A menor carga fatorial foi de 0,503 (para a variável M3) e o menor t-valor foi de 6,406, para a variável M10, portanto, a validade convergente do modelo também foi comprovada. Todas as variáveis apresentaram significância de 0,000 (\*\*\*), demonstrando que a variável representava estatisticamente o fator que estava representando.

A confiabilidade dos constructos foi realizada pelo cálculo do alpha de Cronbach, sendo que o valor considerado como satisfatório é de 0,60, segundo Malhotra (2001). Os valores obtidos nos constructos do modelo variaram de 0,706 (comprometimento afetivo) a

0,857 (motivação autônoma) e atestaram a confiabilidade dos constructos, visto que todos os valores foram superiores a 0,60.

Após a validação do modelo, foi realizado o procedimento de transformação dos fatores e um único constructo para que se realizassem os cálculos de regressões múltiplas e, consequentemente, o teste das hipóteses. Dessa forma, a motivação autônoma e a motivação controlada foram unidas no constructo Motivação e o comprometimento instrumental, comprometimento normativo e comprometimento afetivo foram unidos no constructo Comprometimento. É necessário destacar que as três variáveis do comprometimento afetivo possuíam sentido negativo e, por isso, a mediado fator precisou ser invertido.

**Tabela 2: Teste das hipóteses principais**

	Relação		R	R <sup>2</sup>	P	Conclusão
Satisfação	←	Motivação	0,485	0,235	***	Confirmada
Desempenho	←	Motivação	0,047	0,002	0,426	Rejeitada
Comprometimento	←	Motivação	0,393	0,154	***	Confirmada
Satisfação	←	Comprometimento	0,403	0,162	****	Confirmada
Desempenho	←	Comprometimento	0,116	0,013	***	Confirmada
Desempenho	←	Satisfação	0,240	0,058	0,038	Confirmada

A última análise dos resultados refere-se ao teste das hipóteses (Tabela 2). As três primeiras hipóteses possuíam a motivação no trabalho como fator antecedente e, os testes estatísticos comprovaram que a motivação é um antecedente da satisfação no trabalho ( $R=0,485$ ;  $\text{sig.}=0,000$ ) e do comprometimento com o trabalho ( $R=0,393$ ;  $\text{sig.}=0,000$ ). Porém, constatou-se que a motivação não é antecedente do desempenho no trabalho ( $R=0,047$ ;  $\text{sig.}=0,426$ ). Os valores do grau de dependência ( $R^2$ ) apontam que a satisfação dos profissionais analisados é 23,5% influenciada pelo grau de motivação dos mesmos com o seu trabalho, desta forma, os resultados confirmam a hipótese 1 e demonstram que a grau de dependência das variáveis é moderado.

A motivação no trabalho também influencia o seu comprometimento com o trabalho, comprovando a hipótese 2, num grau de dependência de 15,4%, considerado moderado para assuntos do comportamento humano. Dessa forma, os resultados comprovam que profissionais motivados tendem a ser profissionais comprometidos.

Porém, conforme já destacado por Vandenberg (2009), que destacou que o efeito da motivação no desempenho individual do empregado é discutível, neste estudo a motivação não teve nenhum impacto no desempenho dos profissionais analisados, ou seja, a hipótese 3 foi rejeitada.

Nas hipóteses 4 e 5, o fator antecedente era o comprometimento com o trabalho. Neste sentido, os resultados demonstraram que há uma relação significativa com a satisfação no trabalho ( $R=0,403$ ;  $\text{sig.}=0,000$ ) e também com o desempenho ( $R=0,116$ ;  $\text{sig.}=0,000$ ).

Identificou-se que o comprometimento impacta positivamente a satisfação no trabalho, num grau de dependência moderado de 16,2%, ou seja, funcionários comprometidos tendem a ser funcionários satisfeitos, comprovando-se a hipótese 4. Da mesma forma, o comprometimento foi identificado com um antecedente do desempenho, porém, o grau de dependência é muito pequena, apenas 1,3%, considerado extremamente fraco. A hipótese cinco foi comprovada com um resultado bem inferior ao esperado, indicando que funcionários comprometidos nem sempre apresentam um desempenho superior.

A sexta hipótese argumentava que a satisfação no trabalho é um antecedente do desempenho no trabalho e a mesma foi confirmada ( $R=0,240$ ;  $\text{sig.}=0,038$ ). Tal hipótese foi confirmada, com um grau de dependência pequeno de 5,8%, apontando que funcionários satisfeitos tendem a ter um desempenho superior.

## 5. CONCLUSÃO

O comportamento humano dentro das organizações é um fenômeno extremamente complexo que necessita de uma ampla gama de estudos para a sua compreensão. Indo ao encontro desta necessidade, o presente estudo teve como pergunta norteadora identificar “quais são os efeitos da motivação humana em alguns dos principais construtos do comportamento organizacional?”.

Para tanto, o primeiro objetivo do estudo foi o de validar as escalas utilizadas. Tal objetivo foi plenamente atingido com resultados satisfatórios dos índices de ajuste do modelo, comprovação da unidimensionalidade e validade convergente do modelo e boa confiabilidade dos constructos.

O segundo objetivo era o de testar se a motivação é um antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional nos profissionais pesquisados. Neste sentido, constatou-se que a motivação no trabalho é antecedente da satisfação, com um grau de dependência moderado ( $R^2 = 23,5\%$ ) e a motivação é um antecedente do comprometimento, com uma dependência pequena ( $R^2 = 15,4\%$ ). Porém, a motivação não é um antecedente do desempenho no trabalho.

Por fim, buscou-se verificar se a satisfação e o comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho. Constatou-se que o comprometimento é um antecedente de ambos os comportamentos organizacionais. A relação de dependência da satisfação com o comprometimento foi pequena, porém significativa ( $R^2 = 16,2\%$ ) e o impacto do comprometimento no desempenho profissional é muito fraco ( $R^2 = 1,3\%$ ).

Após o atingimento dos objetivos foi possível responder à pergunta de pesquisa. Os resultados encontrados apontaram que há uma moderada relação entre a motivação, o comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho.

A principal contribuição gerencial deste estudo recai no fato de que, ao contrário do que esperava, a motivação, o comprometimento e a satisfação no trabalho exercem uma pequena influencia no desempenho profissional. Ou seja, há necessidade de compreender quais são os outros aspectos que interferem no desempenho do trabalhador.

Porém, é necessário ressaltar que os resultados obtidos podem ter sido influenciados pelas limitações do presente estudo, que são: a pesquisa foi desenvolvida em uma instituição pública, na qual o desempenho profissional não é um fator importante para o crescimento profissional ou acréscimo salarial; o desempenho foi mensurado unicamente pela auto-avaliação, não tendo sido utilizado nenhuma outra informação quantitativa ou avaliação externa; as escalas utilizadas para mensurar a satisfação, a motivação e o desempenho, apesar de terem apresentado ótimos índices, são inéditas em estudos nacionais; o estudo foi desenvolvido em uma instituição hospitalar, com características organizacionais próprias e complexas e, portanto, seus resultados não podem ser generalizados para todas as instituições públicas; e, na amostra da pesquisa foram incorporados outros servidores terceirizados, ou seja, os resultados não são um reflexo exclusivo de funcionários públicos, mas um retrato de uma instituição pública que possui funcionários terceirizados.

Visando minimizar as limitações deste estudo sugerem-se novas pesquisas, no sentido de: incluir novos constructos para compreender melhor os fatores antecedentes do desempenho profissional; utilizar métodos qualitativos para dar maior profundidade à compreensão do fenômeno; reaplicar as escalas utilizadas em outros ambientes organizacionais.

Em suma, considera-se que os resultados encontrados no artigo apresentam uma nova perspectiva para a compreensão da motivação no trabalho, principalmente com a apresentação de uma nova escala de mensuração e com a análise de comportamentos impactados por esta motivação.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCOVER, C.-M., MARTÍNEZ-ÍÑIGO, D., CHAMBEL, M. J. Perceptions of employment relations and permanence in the organization. **Psychological Reports**, v.110, n.3, p.839-853, 2012.
- ALVES, P. C.; NEVES, V. F.; COLETA, M. F.; OLIVEIRA, Á. F. Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.20, n.4, p.701-709, 2012.
- APPELBAUM, S.H., LOUIS, D., MAKARENKO, D., SALUJA, J., MELESHKO, O., KULBASHIAN, S. Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part one). **Industrial and Commercial Training**, v.45, n.4, p. 222-229, 2013
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília, 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.1, p. 6-17, jan./mar. 1998.
- BLAIS, M. R., BRIÈRE, N. M., LACHANCE, L., RIDDLE, A. S., VALLERAND, R. J. L'inventaire des motivations au travail de Blais [Blais's work motivation inventory]. **Revue Québécoise de Psychologie**, 14, 185-215, 1993.
- BORGES-ANDRADE, J. E; PAGOTTO, C. P. O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 26 n. especial, pp. 37-50, 2010.
- BOUCKENOOGHE, D., RAJA, U., BUTT, A.N. Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. **Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v.147, n.2, p.105-123 , 2013
- BRIGHT, L. 'Does Person–Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?', **Review of Public Personnel Administration** 27(4): 361–79.
- CANRINUS, E.T., HELMS-LORENZ, M., BEIJAARD, D., BUITINK, J., HOFMAN, A. Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. **European Journal of Psychology of Education**, v.27, n.1, p.115-132, 2012
- CONKLIN, A.M., DAHLING, J.J., GARCIA, P.A. Linking Affective Commitment, Career Self-Efficacy, and Outcome Expectations: A Test of Social Cognitive Career Theory. **Journal of Career Development**, v.40, n.1, p.68-83, 2013
- DECI, E. L., RYAN, R. M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. **Journal of Research in Personality**, 19, 109-134, 1985.
- DECI, E. L., RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, 11, 227-268, 2000.
- DEPRÉ, R.; HONDEGHEM, A. **Motivatatie van ambtenaren, voorwaarde voor een efficient en effectief bestuur** [Motivation of Civil Servants, a Condition for Efficient and Effective Governance]. Brussels/Leuven: Federale diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden en V.C.O.B, 1995.
- FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia**, 2008.
- GAGNÉ, M., DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 331-362, 2005.

- GAGNÉ, M.; FOREST, J.; GILBERT, M.; AUBÉ, C.; MALORNI, E. M. A. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. **Educational and Psychological Measurement**, 70(4) 628–646, 2010.
- GODOI, C. K. **Retomando o Tema da Motivação nas Organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo**. In: Anais EnANPAD 2002.
- GROTE, D. **O Indicador de performance. Perguntas e respostas**. Campus: Rio de Janeiro, 2003.
- HAIR, J. F.; BABIM, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAUSMANN, N., MUELLER, K., HATTRUP, K., SPIESS, S.-O. An investigation of the relationships between affective organisational commitment and national differences in positivity and life satisfaction. **Applied Psychology**, v.62, n.2, p.260-285, 2013
- HERIYATI, P., RAMADHAN, A.S. The influence of employee satisfaction in supporting employee work performance and retention moderated by the employee engagement factor of an institution. **International Journal of Economics and Management**, v.6, n.1, p.191-200, 2012
- JERMIAS, J., YIGIT, F. Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance. **Journal of International Accounting Research**, v.12, n.1, p.29-54, 2013
- JUDGE, T.A., THORESEN, C.J., BONO, J.E., PATTON, G.K. The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review’, **Psychological Bulletin** 127(3): 376–407, 2001.
- JÚNIOR, P. E. B., OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de Julho de 2009.
- KIM, D. Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. **Seoul Journal of Business**. June de 2006, Vol. 12, 1, pp. 19-36.
- LAMBERT, E.G., KIM, B., KELLEY, T., HOGAN, N.L. The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. **Social Science Journal**, v. 50, n.2, p. 195-203, 2013
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. **American Psychological Society**, v.1 n. 4, 1990.
- LUCENA, Maria Diva de Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista Administração Contemporânea**, v.15, n.3, p.433-453, 2011.
- MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.6, p.59-78, 2003
- 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., ALBUQUERQUE, L. G., MARQUES, G. M., SIQUEIRA, M. Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

- MOYNIHAN, D.P., PANDEY, S. K. Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. **Administration & Society**. Sage Publications, November de 2007, Vol. 39, 7, pp. 803-832.
- NAFF, K.C.; CRUM, J. 'Working for America – Does Public Service Motivation Make a Difference?', **Review of Public Personnel Administration** 19(4): 5–16.
- NEVES, A. **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Pergaminho.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 10 (3), 355-374, 1994.
- PINTO, S. C. M. A Negação da Motivação Extrínseca: Mito ou Realidade? In: EnEO, 6, 2010, Florianópolis, SC. Anais EnEO 2010.
- PONTES, B. R. **Avaliação De desempenho: nova abordagem**. São Paulo: Ltr, 2002.
- REBOUÇAS, D.; LEGAY, L. F; ABELHA, L. Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. **Revista de Saúde Pública**, 2007.
- ROCHA, J. A. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Escolar Editora, 2007.
- RYAN, R. M. Psychological needs and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well being. **American Psychologist**, 63, 397-427, 1995.
- STEERS, R.M. 'Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment', **Administrative Science Quarterly** 22(1): 46–56, 1977.
- SU, S., BAIRD, K., BLAIR, B. Employee organizational commitment in the Australian public sector. **International Journal of Human Resource Management**, v.24, n.2, p.243-264, 2013.
- TAMAYO, Á.; PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 4, Out./Dez.: 33- 54. 2003.
- TOP, M., GIDER, O. Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. **International Journal of Human Resource Management**, v.24, n.3, p.667-683, 2013
- TRALDI, M. T; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v.18, n.2, p.290-316, 2012.
- TSUI, P.-L., LIN, Y.-S., YU, T.-H. The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. **Social Behavior and Personality**, v.41, n.3, p.443-452, 2013
- 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**, 75 (1), 2009.
- WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v.12, p.173-194, 2002.
- ZIEGLER, R., HAGEN, B., DIEHL, M. Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. **Journal of Applied Social Psychology**, v.42, n.8, p.2019-2040, 2012