

# MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DE MILITARES TEMPORÁRIOS E DE CARREIRA<sup>1</sup>

**Diulie Antunes Holkem<sup>2</sup>**

**Janaina Marchi<sup>3</sup>**

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar a relação existente entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional entre militares de carreira e temporários de um quartel no interior do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo de natureza descritiva e abordagem quantitativa, que foi realizado com 34 militares, pautado em análises estatísticas de regressão linear simples. Como principais resultados evidenciou-se que a motivação é fator que interfere no comprometimento, sobretudo a partir de aspectos extrínsecos, conforme entendimento trazido pelas reflexões da teoria dos dois fatores de Herzberg (1997). Nesse contexto em específico, pode-se observar que a remuneração, da forma como praticada atualmente representa um fator de alerta, pois identificou-se que ela não é considerada um fator motivacional nem fator que impacta de forma positiva no comprometimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação para o trabalho, Comprometimento organizacional, Anova.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudar o comportamento humano é mais comum do que se imagina, faz-se isso muitas vezes, quase que inconscientemente, seja para repetir comportamentos, ou para aprender com eles. Nas organizações, estudar o comportamento tanto individual como coletivo auxilia na tomada de decisões e na criação de processos gerenciais eficientes e eficazes. Cada pessoa reage de uma maneira diferente, por mais que as tarefas sejam específicas (CHIAVENATO, 2009).

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – Universidade Franciscana (2º/2019)

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração – Universidade Franciscana

<sup>3</sup> Professor (a) Orientador

Ao contrário da proposta de Taylor, o comportamento humano não pode ser padronizado, como pode ser feito com máquinas e processos. Um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo é a sua motivação. A motivação pode ser considerada o impulso inicial que determina o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo que este comportamento se relaciona com o comprometimento (ROBBINS, 2005).

O comprometimento de trabalhadores refere-se à crença em aceitar metas e valores da organização, disposição de exercer esforço em favor desta e realizar suas atividades de acordo com as decisões da empresa (BASTOS; AGUIAR, 2015). Como não é possível uma pessoa motivar outra, a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação, por isso, o clima organizacional tem grande importância em relação ao comprometimento e motivação dos colaboradores, pois ele influencia o desempenho de uma empresa e, a partir de como os colaboradores percebem o clima no cotidiano do trabalho, eles desempenham suas funções de maneiras diferentes. Segundo Luz (2006), o clima organizacional é o retrato do estado de espírito dos funcionários de uma organização.

Manter um clima organizacional bom não é fácil, principalmente na esfera pública, onde a visão que se tem de funcionários públicos é de pessoas acomodadas, desmotivadas, descomprometidas e sem iniciativa para trabalhar, uma vez que o servidor público conta com a estabilidade a seu favor (SANTANA, 2011).

Os militares das Forças Armadas, funcionários públicos, convivem diariamente com grande pressão ao exercer as diversas funções que são atinentes ao seu posto ou graduação. O risco faz parte do dia a dia do militar, seja em treinamentos envolvendo diversos tipos de armas, serviços de guarda ou até mesmo em uma possível guerra. Dessa forma, a possibilidade de sofrer algum dano físico ou mental é muito grande já que ao adentrar nessas instituições prestam o compromisso de defender a pátria com o sacrifício da própria vida caso necessário (CASTRO,1990).

Diante disso, faz-se necessário um elevado grau de comprometimento, tendo em vista que o recurso humano é o seu bem mais valioso. As Forças Armadas têm como seus dois pilares a hierarquia e a disciplina, baseados em ordens que são emanadas por superiores e seguidas por subordinados (LEIRNER,1997). A motivação profissional aliada ao constante aperfeiçoamento intelectual e físico gera um melhor cumprimento das diversas atividades diárias (ROBBINS, 2005). Portanto, é necessária a descoberta dos motivos pelos quais possa gerar comprometimento dos militares no

cumprimento destas atividades, já que por diversas vezes não recebem benefícios extras por isso.

Tendo em vista o exposto até o momento, elencou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a relação existente entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional no contexto laboral de militares de carreira e temporários (oficiais e sargentos do exército) de um quartel no interior do Rio Grande do Sul? Buscando atender essa problemática, elaborou-se como objetivo de pesquisa: Analisar a relação existente entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional entre militares de carreira e temporários (oficiais e sargentos do exército) de quartel no interior do Rio Grande do Sul.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste artigo foram: identificar os fatores de motivação entre militares temporários e de carreira em um quartel localizado no interior do Rio Grande do Sul e avaliar a relação existente entre motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional.

Ao se abordar a relação existente entre comprometimento e motivação, sobretudo na esfera pública, depara-se com um cenário onde as variáveis tendem a reforçar a perspectiva negativa acerca desses fatores. Comumente, o que se utiliza para caracterizar esse ambiente remete a ideia de servidores acomodados, desmotivados e descomprometidos, e esses fatores, quando realmente verificados, afetam ou muitas vezes comprometem o desempenho das funções estabelecidas (SANTANA,2011). Pelo fato de o Exército exigir um alto nível de comprometimento, impossibilitando, às vezes o militar realizar um planejamento familiar, a própria ausência de remuneração extra pelas suas diversas atividades noturnas, insalubres e perigosas, está fazendo com que vários militares desistam da carreira e optem por outras ocupações conforme relatado na BBC NEWS BRASIL (2019).

Dessa forma, esta pesquisa assenta sua relevância no fato de buscar evidências empíricas sobre a relação entre motivação e comprometimento organizacional, contribuindo assim com a literatura sobre o tema, dado que poucos estudos nacionais analisaram a relação de causa e efeito da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional dentro da esfera pública.

Os resultados desta pesquisa podem contribuir para o meio acadêmico no sentido de incentivar novos estudos abordando novas correlações do comprometimento e contribuir para o conhecimento científico na área, pois ainda é considerado atual e se

inova à medida que crescem as pesquisas sobre esse tema. Tendo em vista que há diversas análises, que por vezes se encontram ou se opõe (haja vista os resultados sobre estabilidade encontrados nos trabalhos de Rowe e Bastos em 1992 e Silvia Stefanini em 2013), considera-se que tal temática carece de mais aprofundamento por meio de pesquisas de campo, capazes de lançar luzes a aspectos específicos de diferentes espaços que podem contribuir para a composição de um cenário maior e complexo, a partir da visualização de diferentes variáveis que interferem nesse processo.

Ademais, acredita-se que os resultados deste estudo possam proporcionar ao quartel do exército estudado, possibilidades de maior conhecimento sobre seus oficiais e sargentos, e, portanto, melhor adequação, se necessário, de suas políticas de recursos humanos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, serão abordados os principais constructos norteadores deste trabalho, a saber: motivação e comprometimento projetados no contexto das organizações públicas.

### **2.1 Motivação**

Motivação pessoal é um assunto que vem sendo bastante ressaltado nas organizações. Em virtude do destaque deste assunto na literatura administrativa existem as mais variadas conceituações, pensamentos e aplicações da motivação no ambiente de trabalho, porém, o sentido da palavra motivação origina-se do latim, é o que afirma Maximiliano, (2004 p. 14) “A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Diferentes autores abordam o conceito, procurando defini-lo. Robbins (2005) certifica que a motivação é a consequência do contato do indivíduo com a situação e o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma

necessidade ou realizar uma meta desejada”. Klaya (2010) e Maximiano (2007) atestam que a motivação é o que move a pessoa a ação, e isso pode ser restrito a um contexto específico. Ou seja, não existe uma pessoa completamente motivada para tudo. Geralmente, verifica-se certa propensão a um comportamento específico, podendo esta atitude ser provocada por um estímulo externo (motivação extrínseca) provindo do ambiente ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (motivação intrínseca) (BUNECK; GUIMARÃES, 2007)

.Em função dessas diferentes conotações, surgem teorias específicas que se propõe a contextualizar o constructo Motivação, como será abordado a seguir.

### 2.1.1 Teorias motivacionais

De acordo com Zanelli (2004) ao longo do tempo foram surgindo conceitos e posteriormente teorias abordando a motivação humana. Diversos teóricos contribuíram para tal propósito, analisando o comportamento do indivíduo e buscando entender o que o faz motivado, e como o processo da motivação ocorre na vida do ser humano, incluindo aqui, ambiente organizacional. Abraham H. Maslow foi um psicólogo norte americano que na década de 50 criou o conceito chamado de hierarquia das necessidades, popularizado posteriormente como a “pirâmide de Maslow”. Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores sendo publicada em seu livro “A Motivação para Trabalhar” (The Motivation to Work) e por fim, a teoria X e a teoria Y Idealizada por Douglas McGregor na década de 1960 em seu livro *The Human Side of Enterprise*, a qual é uma das mais conhecidas teorias na área de gestão de recursos humanos.

Segundo ROBBINS (2002) pode-se observar que Maslow em sua teoria destaca que o comportamento do indivíduo está sujeito a uma hierarquia de fatores, baseada nas necessidades humanas. O teórico afirma que o indivíduo só será motivado a partir do momento que suas necessidades básicas forem supridas, o indivíduo conseguiria atingir uma nova necessidade a partir do momento que a anterior tiver sido satisfeita, as necessidades superiores apresentam-se como motivadoras da conduta humana.

Sobre esta mesma teoria Maximiano (2007), complementa afirmando que Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas se dispõem numa hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos, como pressupunha Herzberg. Segundo Maslow, as necessidades humanas dividem-se em

cinco grupos: necessidades fisiológicas ou básicas (respiração, comida, água, sexo, sono), segurança (ter trabalho, moradia, estabilidade), sociais (amizade, família e intimidade sexual), estima (auto-estima, confiança, conquista, respeito dos outros e aos outros), autorrealização (sucesso).

A análise da hierarquia das necessidades de Maslow é feita, geralmente, de maneira alusiva ao formato de uma pirâmide, onde as necessidades da base, configuram-se como mais importante que o topo. As necessidades que se compõem mais próximos da base são as necessidades que o indivíduo primeiro percebe, e somente haverá a percepção da necessidade seguinte se todas anteriores estiverem satisfeitas. (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

Atualmente a pirâmide é vista como uma estrutura muito mais flexível do que descrita por Maslow, pois existem críticas à esquematização das necessidades, em especial no quesito da hierarquia. Porém, comparada com as tentativas anteriores de descrever fatores de motivação associados a personalidade dos indivíduos a teoria da pirâmide foi bastante efetiva. Ela é, até hoje, utilizada e aplicada em vários tipos de situações.

O estudioso que mais salientou a importância da motivação no trabalho foi Herzberg. De acordo com Marras (2000), Herzberg acredita que para o homem o maior fator motivacional está dentro do seu próprio trabalho, ou seja, admite que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que as atitudes tomadas podem refletir no seu sucesso ou no seu fracasso na empresa.

Segundo Herzberg (1997, p. 61):

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Dentro da teoria de Herzberg, Pontes (2002), aborda dizendo que para Herzberg a motivação das pessoas para o trabalho vai depender de dois fatores, sendo os higiênicos ou extrínsecos que abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. E os fatores motivacionais ou intrínsecos, que estão relacionados com o

cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação.

Os fatores higiênicos ganham esse nome por se referir a itens que não estão relacionados com o trabalho propriamente dito, mas ao seu contexto e ambiente onde ele ocorre, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Conforme Silva (2008, p. 213), esses fatores “não produzem nenhum crescimento nas respostas do trabalhador, mas evitam perda de desempenho, causada por restrição de trabalho”, representam, portanto, a necessidade de evitar dor no ambiente.

Já os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, estão relacionados ao conteúdo do cargo, com a natureza das tarefas que o indivíduo executa e as necessidades mais complexas e possuem capacidade de gerar maior envolvimento e comprometimento das pessoas com a organização (MAXIMIANO, 2006) e, conseqüentemente, maior chance de retenção.

Para induzir o estado de motivação no trabalho não bastam só as condições ambientais. De acordo com Herzberg, é preciso que o indivíduo esteja sintonizado com seu trabalho e que enxergue nele a possibilidade de praticar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (MAXIMIANO, 2007).

Essa teoria é considerada como uma importante contribuição para o entendimento dos efeitos das características das pessoas sobre a satisfação, a motivação e o desempenho, pois ela mostra como um funcionário pode ser impactado dentro da empresa e o que causa satisfação e motivação. Essas informações podem ser usadas tanto para prevenir a insatisfação por parte de seus colaboradores como para elaborar estratégias para motivá-los.

Seguindo ainda a linha das teorias que abordam a motivação, Zanelli (2004), apresenta a Teoria X e Y. No que diz respeito à Teoria X (mais moderna e positiva, baseada na confiança nas pessoas), McGregor abordou que o homem tem aversão ao trabalho, precisa ser controlado e punido, só se interessa pela parte financeira que o trabalho irá lhe proporcionar, gosta de rotina. Dentro da teoria Y, McGregor diz que o desempenho do homem no trabalho é um fator mais de natureza gerencial do que motivacional. O homem gosta de trabalhar, troca trabalho por satisfação, é aplicado, tem iniciativa, gosta de desafio e é criativo.

Adicto a isso, Zanelli (2004) ainda acrescenta: "a conclusão de McGregor foi a de que a prática gerencial apoiada na teoria X ignorava os estudos da motivação desenvolvidos por Maslow, que ressaltavam o quanto a motivação seria decorrente da emergência de necessidades humanas dispostas hierarquicamente" (ZANELLI, 2004, p.151-152).

Nesse contexto pode-se analisar que o que motiva o indivíduo X é o dinheiro, e o que motiva o indivíduo Y é trazer mais prazer, satisfação, dar mais espaço para ele criar no ambiente de trabalho.

Entende-se, pois, que várias teorias foram desenvolvidas para abordar a motivação, cada uma com um enfoque, propostas a analisar de forma criteriosa a respeito do comportamento do indivíduo, de que formas são motivados, quais os mecanismos que poderão ser usados para que o processo motivacional aconteça de forma a trazer êxito tanto para o indivíduo quanto para a organização. Ademais, o conceito referencia outros mais, dada a complexidade de se analisar o fenômeno. Dentre esses conceitos afins, o Comprometimento organizacional desponta como sendo estritamente correlato ao constructo Motivação.

## 2.2 Comprometimento organizacional

A palavra comprometimento é frequentemente empregada ao se referir a respeito do vínculo que há entre dois indivíduos, entre um indivíduo e um grupo, e ainda entre um indivíduo e uma organização (SIQUEIRA; JUNIOR, 2004).

Para Bastos e Aguiar (2015), o comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da empresa, ou seja, estar disposto a fazer um esforço considerável em benefício da organização e uma forte vontade de se preservar como membro da empresa.

Robbins (2002) aponta que o comprometimento organizacional pode aumentar ou diminuir conforme forem os valores da cultura dominante compartilhados pela maioria dos membros das organizações. A cultura dominante não é inalterável, ela evolui à medida que novos membros são inseridos na organização, alternando os valores e o que se entende por comprometimento.

O comprometimento organizacional relaciona-se com o comportamento e valores dos colaboradores. As melhorias nos níveis de assiduidade, pontualidade e

desempenho individual são consequências do comprometimento do indivíduo dentro da organização (REGO e SOUTO, 2002).

Em 1990, surge o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que propõe que o vínculo entre o colaborador e a organização perpassa processos psicológicos diferentes e que fundamentam dimensões específicas.

O construto desenvolvido por Meyer e Allen (1991) é constituído por três dimensões, razão de ser chamado de construto tridimensional, nomeadamente: afetivo, normativo e instrumental. Esse modelo é baseado na hipótese de que o comprometimento é uma força que relaciona um indivíduo ao sentido de ações e que tem grande importância para a concretização de um objetivo (MEYER e ALLEN, 1991).

O comprometimento instrumental na visão de Rowe e Bastos (2007) resulta do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Ou seja, indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam das recompensas oferecidas. Nos trabalhos de Howard Becker de 1960, que descrevem que o indivíduo dá importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entende que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para ele, a questão financeira é um motivador que o mantém ativo dentro do ambiente corporativo.

O comprometimento normativo está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do indivíduo em relação à organização, o próprio nome já lembra de norma, regra, então a pessoa faz as coisas desde que se sinta obrigada. Para Filho (2007), os indivíduos com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados, eles são aqueles funcionários que se ninguém pedir eles não fazem, mas se pedirem fazem corretamente.

Ao basear-se na abordagem de Meyer e Allen (1991), Rowe e Bastos (2007) afirmam que o comprometimento afetivo resulta de um vínculo afetivo em relação à organização com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios.

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. Há um sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes. (SILVA, 2009).

O comprometimento no trabalho vem sendo bastante estudado sob diferentes vieses, além de ser um dos mais abordados no âmbito do comportamento nas organizações (BASTOS; AGUIAR, 2015). Ele é fundamental para o sucesso de toda organização, pois, havendo parceria com seus colaboradores em termos de reciprocidade de investimentos e dedicação é que irá gerar os resultados extraordinários que todos almejam e corroborando a construção de um ambiente capaz de gerar e sustentar estímulos à motivação.

### 2.3 Motivação e comprometimento de trabalhadores na esfera pública

No que diz respeito à motivação, Santana (2011, p.31) argumenta que:

O tema motivação é uma novidade na administração pública e os trabalhos que se referem ao mesmo são bem diversos uns dos outros, abordando áreas distintas [...] há autores que concluem que há oportunidades para novos estudos na administração pública envolvendo gestão de pessoas e relações de trabalho.

A partir disso, compreende-se que estudar a motivação na esfera pública é um desafio, mas, ao mesmo tempo, algo relevante, pois é através dela que se obtém a satisfação no trabalho. O setor privado investe em estratégias para manter seus funcionários motivados, já o setor público é muito deficitário nesse quesito, o que acaba gerando vários problemas para as Instituições.

Silva e Stefanini (2013, p. 6) ressaltam que:

Motivar o servidor público é uma tarefa mais complexa do que parece aos olhos de quem vê de fora uma repartição pública. Motivar o colaborador de uma empresa privada é mais fácil pois normalmente as empresas contam com planos de carreira, benefícios e estratégias de gestão onde estão focados no colaborador pois isso significa mais produtividade quando ele está motivado e conseqüentemente o clima desta organização melhora significativamente.

Silva e Stefanini (2013) abordam concepções relacionadas à motivação e afirmam que a motivação do servidor público no Brasil é baixa. Ele conta com a estabilidade ao seu favor, porém, o clima organizacional não é avaliado na maioria das vezes pela administração pública. Nota-se que no Brasil, o serviço público apresenta sério problema no tocante à motivação dos trabalhadores, e mesmo assim, dificilmente é tomada alguma atitude em relação a isso, mesmo que somente para tentar estimar o grau de motivação e comprometimento organizacional do servidor.

No entendimento de Santana (2011), a visão de muitas pessoas em relação aos servidores públicos é de que são pessoas acomodadas, descomprometidas e sem

motivação para trabalhar, no entanto, isso não se pode tornar regra, visto que nem todas as pessoas possuem o mesmo perfil, independentemente se trabalha ou não na administração pública. E ainda destaca que, o comportamento humano possui uma motivação que é originada de cada indivíduo.

Segundo Carvalho (2008), no serviço público existe uma problemática em que os servidores se sentem desvalorizados e esquecidos pelos governantes e desprestigiados pelos usuários dos seus serviços, ao mesmo tempo em que o governo não conta com a garantia da fidelidade de servidores que não escolheu e, enfim, aos cidadãos contribuintes resta submeter-se ao resultado disto tudo que na maioria das vezes chega ao descaso.

Para criar um ambiente propício ao resgate e à manutenção da motivação do servidor público é preciso quebrar este círculo vicioso por meio de medidas concretas que valorizem os bons servidores, criando mecanismos objetivos para que os usuários ajam como verdadeiros clientes, exigindo um serviço público de qualidade e separando os que servem o público daqueles que se servem dele. (CARVALHO, 2008).

Apesar da importância que este tema tem, não recebem a atenção necessária por parte das organizações públicas. Não obstante, os investimentos do governo na infraestrutura estão obtendo uma crescente queda nas últimas décadas, vindo a comprometer a organização, refletindo na esfera dos recursos humanos. Esse problema acaba atingindo tanto o desempenho quanto a autoestima dos funcionários perante a sociedade em situações de crise (ROCHA e SILVA, 2005).

Face a essas diversas dificuldades que os servidores encontram nas instituições públicas, uma pesquisa realizada por Brandão e Bastos (1993) em uma universidade pública demonstrou que o lado afetivo do funcionário público é algo de grande relevância, levando em consideração o seu comprometimento buscando permanecer na instituição e superar as dificuldades encontradas por ela (BRANDÃO e BASTOS, 1993). Segundo Rowe e Bastos (2007, p.10), para que exista um vínculo afetivo entre a instituição e o empregado é necessária a estabilidade do vínculo empregatício e “um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão”. Moraes et al. (1997) relataram que nas instituições estudadas é de grande relevância para os empregados o ambiente de trabalho e a política salarial, fatores estes que influenciam muito no comprometimento destes com a organização, relacionando ao componente de comprometimento instrumental.

Então, a motivação é à vontade, o brilho nos olhos em executar uma tarefa para qual foi contratado. O comprometimento é a responsabilidade de fazer algo. É o dever

de finalizar a tarefa com a qual se comprometeu, esteja a pessoa mais ou menos motivada a fazer. Logo, pode-se verificar que a motivação está diretamente relacionada ao comprometimento, influenciando o mesmo na organização, pois quando um funcionário comprometido está motivado, ele exerce suas funções da melhor maneira possível e estará disposto a se comprometer com tarefas futuras pelo fato de existir fatores que o motive a isso, já quando está desmotivado, ele apenas cumpria com suas obrigações.

## 2.4 Modelo de pesquisa

A proposta, construiu-se um modelo de pesquisa (Figura 01) contemplando o objetivo do trabalho e os principais construtos que serviram para interpretar os dados coletados.

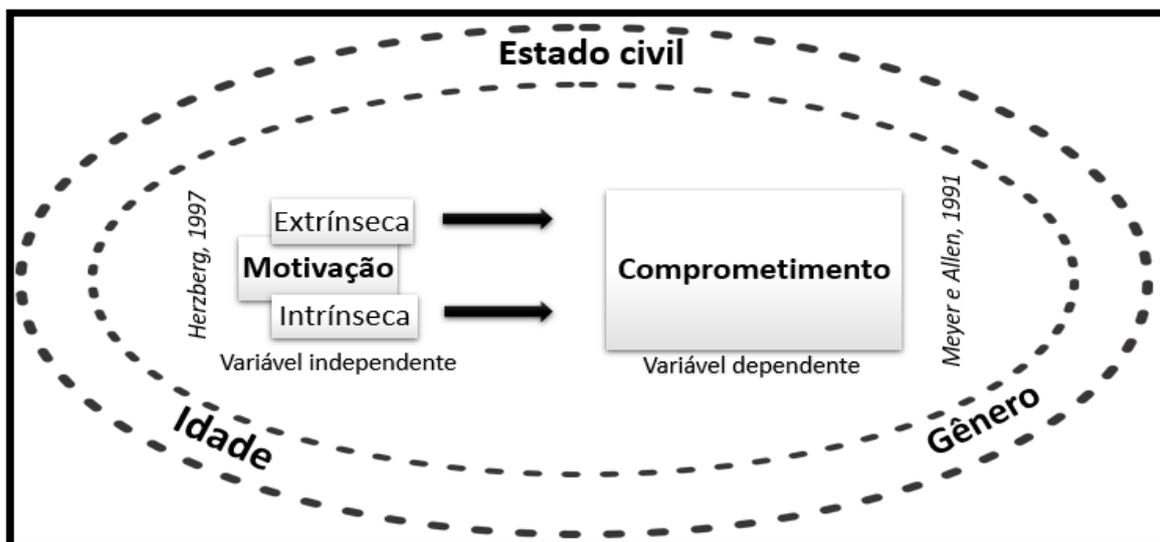


Figura 01 - Metodologia de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre todas as teorias abordadas acerca da motivação, elencou-se a teoria dos dois fatores de Herzberg (fatores intrínsecos e fatores extrínsecos) em função dela congregar de forma estruturada os dois principais enfoques no que diz respeito da motivação, sendo que é possível dentro dessa abordagem identificar presença de elementos contidos em outras teorias (como a de Maslow, por exemplo).

Dentre uma grande possibilidade, no que diz respeito aos fatores extrínsecos, foram considerados, sobretudo, a remuneração (a qual é enfatizada em quatro questionamentos do instrumento), além de variáveis que compõem o questionário sociodemográfico (posto ou graduação, tempo de trabalho), trazidas como relevante no estudo de Silva e Stefanini (2013) para avaliara o contexto ora estudado. Além disso,

variáveis sociodemográficas atuando como fatores que impactam na motivação e comprometimento também foram consideradas relevantes no estudo de Zonatto et al. (2018).

No que diz respeito ao comprometimento (variável dependente), tomou-se como referência os construtos que são utilizados em outros estudos baseado no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) de comprometimento.

As variáveis de controle (gênero, estado civil, idade) foram retiradas do próprio instrumento de coleta de dados, mas também são corroboradas por outros estudos como o apresentado anteriormente (ZONATTO, et al., 2018). Nesse estudo, realizado em uma instituição privada, os principais resultados associados a essas variáveis trouxeram que, a faixa etária é fator que afeta o comprometimento afetivo e normativo, e o gênero masculino respondeu pela maioria dos resultados associados ao comprometimento instrumental.

Para fins desta pesquisa, é importante reforçar que as variáveis de controle tiveram sua influência considerada na relação proposta pelo modelo, por isso, aparecem envolvendo os dois constructos principais. O modelo completo de análise contempla os construtos motivação como sendo a variável independente, o construto comprometimento como sendo a variável dependente e as variáveis de controle que mensuram o perfil demográfico dos respondentes.

As análises foram construídas considerando a relação da motivação com o comprometimento; as variáveis de controle sobre a motivação, e as variáveis de controle sobre o comprometimento. Por isso estão dispostas da forma apresentada na figura que exemplifica o modelo, onde as variáveis de controle envolvem as demais variáveis, e a relação entre os dois constructos principais da pesquisa apresentam-se no centro do modelo.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação existente entre motivação no trabalho e comprometimento em militares de carreira de um quartel no interior do Rio Grande do Sul. Para alcançar este objetivo, traçou-se um plano que, quanto à natureza, classifica-se como quantitativa. Segundo Richardson (1999, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Consiste na

aplicação de medidas previamente estabelecidas, cujos resultados sejam quantificáveis, garantindo o estabelecimento de conclusões seguras e confiáveis (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece relações entre variáveis e define sua natureza. Seguindo a mesma linha, Mattar (1999) ressalta a interrelação com o problema de pesquisa, ao afirmar que a utilização desse tipo de pesquisa deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

A coleta de dados foi feita em um quartel localizado em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, que conta com uma população geral de 34 militares. Para fins desta pesquisa se considerará a totalidade da população como amostra.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas. O instrumento foi adaptado de Grohmann, Cunha e Silinske (2013) e foi construído a partir de quatro escalas: motivação no trabalho (GAGNE et.al, 2010); a escala de Comprometimento (MEDEIROS, ENDERS, 1998); Satisfação (DEPRÉ, HONDEGHEM, 1995) e Desempenho no trabalho (VANDENADELLE, 2009).

O questionário é formado por 3 partes, sendo que nas duas últimas partes atendem aos preceitos de uma escala likert de 5 pontos, em que a pontuação 1 trata-se de discordo totalmente da informação apresentada evoluindo até a pontuação 5, que se trata de concordo totalmente. A primeira parte do questionário visa identificar o perfil de cada respondente, como o tempo de carreira, posto ou graduação, se já recebeu promoções na carreira, questões como gênero, faixa etária e escolaridade. Tais questionamentos são as variáveis utilizadas para identificar diferenças entre os indivíduos participantes da pesquisa. A segunda parte é composta de 12 afirmativas referentes a temática relacionada à motivação no trabalho; e a terceira parte composta de 17 afirmativas, validada segundo o questionário EBACO, referentes a temática relacionada ao comprometimento organizacional.

O questionário foi aplicado no quartel, objeto deste estudo, no período de 02 a 13 de setembro de 2019 e a totalidade dos militares respondeu à pesquisa (34 respondentes).

Como o objetivo pretendeu investigar a relação existente entre dois construtos principais, a análise dos dados deu-se por meio do cálculo de regressão linear simples (MRLS), onde, primeiramente os dados brutos foram dispostos em uma planilha do *software* Excel, para depois serem analisados pelo software SPSS, versão 24. Foram realizadas quatro etapas, sendo que a primeira objetivou mensurar a confiabilidade da amostra por meio da análise de outliers, a fim de identificar a presença de sujeitos destoantes (anomalias) (KLEIN et al., 2011). Essa etapa serviu de preparo para a realização dos cálculos a seguir.

Após a análise dos *outliers*, empreendeu-se a análise descritiva com o intuito de levantar as principais características sociodemográficas da amostra e identificar os principais aspectos que interferem na motivação da amostra. Posteriormente, foram realizados os testes T e ANOVA para mensurar a variância populacional da amostra. Superadas essas etapas prévias, realizou-se o cálculo de regressão linear simples, onde elaboraram-se duas equações, sendo que a primeira delas considerou a influência das variáveis de controle no comprometimento. Na segunda equação, foram consideradas as variáveis de controle no modelo completo, contemplando a relação motivação/comprometimento.

#### **4. ANALISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção, serão apresentados os principais resultados de acordo com objetivo e a metodologia propostos.

##### **4.1 Teste de *Outliers***

Primeiramente foi feito um teste de *Outliers* para tentar identificar indivíduos destoantes ou que pudessem fugir a média de comportamento do grupo. Esse teste (teste Z), toma como base o cálculo do desvio padrão (DP). Para fins deste trabalho, considerou-se como desvio padrão aceitável as respostas, encontradas entre o intervalo -3 e +3 o que representa 99,73% de confiança. Ou seja, os sujeitos que estão fora deste intervalo, consistem em 0,27% da amostra SWEENEY et. al (2015) o que pode ser considerado insignificante para uma mostra de um número reduzido e indivíduos como a considerada por esta pesquisa. Considerando esse intervalo, não houve sujeitos cujo o desvio padrão do comportamento pudesse ser classificado como *outliers*.

## 4.2 Análise do perfil sociodemográfico

Realizou-se a estatística descritiva para analisar o perfil dos colaboradores. Os dados são apresentados conforme tabela a seguir:

Quanto ao gênero	A maioria 94,1% são homens e 5,9% são mulheres;
Quanto a idade	58,8% tem até 20 anos, 20,6% tem de 21 a 24 anos, 5,9% tem 25 a 29 anos, 5,9% tem de 30 a 34 anos, 2,9% tem 35 a 39 anos e 5,9% tem de 40 a 44 anos.
Quanto ao estado civil	76% são solteiros, 15% são casados, 3% são divorciados e 6% responderam outros.
Quanto a remuneração	61,8% recebem de 1 a 2 mil, 23,5% recebem de 2 a 5 mil e 14,7% recebem de 5 a 10 mil.
Quanto ao posto ou graduação	17,6% são soldados, 52,9% são cabo, 20,6% são sargentos e 8,8% são tenentes.
Quanto a promoção	41% dos indivíduos não receberam promoção, 58,8% receberam.
Quanto ao tempo de trabalho na organização	47,1% estão a 1 ano na organização, 11,8% estão entre 1 e 2 anos, 20,6% estão de 2 a 5 anos, 8,8% estão de 5 a 10 anos, 2,9% estão de 10 a 15 anos e 8,8% estão a 15 anos ou mais.

Quadro 01- Perfil dos respondentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar no quadro 01, que a maioria dos indivíduos são do sexo masculino, com 20 anos, solteiros, com remuneração de 1 a 2 salários mínimos, sendo eles cabos e sargentos com a maioria estando há 1 ano na organização.

## 4.3 Análise dos fatores motivacionais

Das três teorias estudadas nesse artigo, Maslow; Herzberg e McGregor, escolheu-se a Teoria dos Dois Fatores do Herzberg como lente teórica para a análise dos dados, pelo fato dela ser mais ampla, dividida somente em dois grupos de critérios, intrínsecos e extrínsecos, facilitando o estudo e separação das afirmativas questionadas no instrumento de coleta dos dados. Contudo, elencar-se-á quando possível as outras duas teorias para que possam dialogar e complementar as análises.

Baseado nessa classificação empreendeu-se as análises dos dados divididos em fatores intrínsecos e fatores extrínsecos. Foram analisados de forma conjunta questionamentos que tinham o mesmo propósito, por elas terem uma harmonia entre si.

### 4.3.1 Fatores extrínsecos

Na teoria de Herzberg, os fatores higiênicos se referem a itens que não estão relacionados com o trabalho propriamente dito, mas ao seu contexto e ambiente onde ele ocorre, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Nesse ínterim, percebe-se, que mais

da metade dos correspondentes, 56%, concordam parcialmente que se divertem no trabalho, e gostam dos momentos de prazer que o mesmo proporciona a eles, conseguindo alcançar seus objetivos de vida. O resultado desta afirmativa é que mais da metade dos colaboradores se motivam com os fatores higiênicos.

Tabela 01- trabalho pela remuneração

<b>Faço esse trabalho pela remuneração.</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
discordo totalmente	5	15%
discordo parcialmente	4	12%
Indiferente	13	38%
concordo parcialmente	7	21%
concordo totalmente	5	15%
Total	34	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Na afirmativa “este trabalho me proporciona um certo padrão de vida” mais da metade dos respondentes, 59%, concordam totalmente, mas na afirmativa faço esse trabalho pela remuneração, a maioria, 38%, responderam que é indiferente e 15% discordam totalmente. Percebe-se então, que o fator remuneração não é a maior motivação para maioria dos respondentes, apesar de concordarem totalmente que proporciona um certo padrão de vida. Desta forma, a teoria X de McGregor que cita que o homem só se interessa pela parte financeira que o trabalho irá lhe proporcionar não se enquadra nessa questão, ela está mais relacionada a teoria Y de McGregor onde o funcionário é motivado pelo prazer e satisfação no ambiente de trabalho.

#### 4.3.2 Fatores intrínsecos

Diferente dos fatores extrínsecos, onde o individuo é motivado pelo meio, na teoria de Herzberg os fatores intrínsecos são aspectos que partem do indivíduo, ou seja, o que motiva ele é aspectos que ele determina.

Tabela 02- reputação no trabalho

<b>Minha reputação depende do meu desempenho no trabalho.</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
discordo totalmente	2	6%
discordo parcialmente	0	0%
Indiferente	3	9%
concordo parcialmente	9	26%
concordo totalmente	20	59%
Total	34	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se analisar que a maioria dos respondentes, 59%, concordam totalmente que a reputação depende do desempenho no trabalho. Herzberg acredita que para o homem o maior fator motivacional está dentro do seu próprio trabalho, ou seja, admite

que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que as atitudes tomadas podem refletir no seu sucesso ou no seu fracasso na empresa. Dessa forma, salienta-se que o reconhecimento do trabalho do colaborador, por meio de promoções e elogios, é essencial na engrenagem de estímulos e encorajamento em relação as atividades dos funcionários, pois impulsiona vontade de praticar da melhor forma as atividades. (CHIAVENATO, 2004)

Tabela 03- Gosto muito desse trabalho

<b>Gosto muito desse trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo Parcialmente	2	6%
Indiferente	3	9%
Concordo Parcialmente	15	44%
Concordo Totalmente	14	41%
Total	34	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na afirmativa “gosto muito desse trabalho”, pode-se analisar que, 44% concordam parcialmente e 41% concordam totalmente, nota-se então, que esse resultado é bastante relevante, pois significa que esses colaboradores têm um sentimento de realização com o seu trabalho, gostam do que fazem, configurando-se caracteristicamente como os fatores responsáveis pela motivação intrínsecas. (CHIAVENATO, 2004).

Tabela 04- Objetivos profissionais

<b>Este trabalho preenche meus objetivos profissionais</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Discordo Totalmente	4	12%
Discordo Parcialmente	1	3%
Indiferente	10	29%
Concordo Parcialmente	11	32%
Concordo Totalmente	8	24%
Total	34	100%

Fonte: Elaborada pela autora

Na afirmativa referente aos objetivos profissionais, percebe-se que a maioria 56% entre os que concordam parcialmente e concordam totalmente, sentem que este trabalho preenche seus objetivos profissionais. Esse resultado é retrato da evolução proporcionada ao profissional ao longo da carreira, como plano de carreira, programas de capacitação e treinamentos que o quartel proporciona. Esse aspecto de acordo com a teoria de Herzberg é um fator estimulador da motivação, pois o colaborador realizado tem maior satisfação e conseqüentemente melhor desempenho nas atividades desenvolvidas, como afirmou (MAXIMIANO, 2007)

Para Herzberg os fatores motivacionais ou intrínsecos, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação (MAXIMIANO, 2006). Nessa ideia, pode-se analisar que os valores pessoais dos respondentes se encaixam no trabalho, pois metade 41% concorda parcialmente e a outra metade 41% concorda totalmente, impulsionando na satisfação dos colaboradores.

#### **4.4 Cálculo de regressão linear simples (MRLS)**

No intuito de compreender melhor possíveis discrepâncias internas na amostra, realizaram-se os testes T e ANOVA com vistas a mensurar a variância populacional dos dados. O teste ANOVA é um método para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, baseado na análise das variâncias amostrais; já o teste T visa verificar se a média de uma característica é diferente entre dois grupos (de indivíduos) SWEENEY et. al (2015).

Os testes T e ANOVA foram aplicados para mensurar se nos diferentes grupos da amostra (classificados por valor remuneração, tempo de trabalho, posto ou graduação e idade, conforme questionário sociodemográfico) é possível verificar alguma variância de comportamento quando considerados os aspectos motivação e comprometimento confrontados com as variáveis sociodemográficas. Após, o mesmo contexto foi considerado para avaliar a variância dos grupos internamente. Ou seja, as variâncias entre grupos e intragrupos.

Os testes revelaram, conforme quadro 02, que o volume de remuneração recebido, a diferença hierárquica do cargo ocupado, o tempo que está na organização, a faixa etária, a ascensão de carreira ou o estado civil não imprimem diferença no nível de motivação e comprometimento apresentado entre os sujeitos entrevistados., revelando portanto, características de uma amostra homogênea par ao teste ANOVA.

TESTE ANOVA		
FATORES	MOTIVAÇÃO / SIG	COMPROMETIMENTO/ SIG
Remuneração	68%	36,5%
Posto de graduação	24,1%	17,6%
Tempo de trabalho	29,3%	61,2%
Idade	69,7%	79%
TESTE T		
FATORES	MOTIVAÇÃO/ SIG.	COMPROMETIMENTO/ SIG
Recebeu promoção	23,8%	9,1%
Gênero	63,4%	9,4%

Quadro 02- Teste ANOVA e teste T.

Fonte: Elaborado pela autora

Reforça-se que, para se ter uma amostra heterogênea, os níveis de significância deveriam estar a baixo de 5%, caso contrário, a amostra seria considerada homogênea. Obteve-se, portanto, uma amostra homogênea, pois todos os resultados destoaram significativamente de 5%, elucidando que não há divergência considerável nas médias dos indivíduos da amostra.

#### 4.5 Cálculo de regressão linear

Primeiramente foram propostos dois modelos para a análise da regressão linear. No primeiro modelo, variáveis de controle (gênero, idade e estado civil) foram inseridas afim de compreender a sua influência no comprometimento. No segundo modelo (o modelo completo) foram consideradas as variáveis de controle e demais aspectos extrínsecos e intrínsecos adictos à motivação e sua relação com o comprometimento.

O primeiro modelo apresentou resultados de significância que não demonstram capacidade explicativa para o fator comprometimento (níveis de significância entre 90% a 96%) . O segundo modelo apresentou níveis de significância consideráveis para fatores extrínsecos (0,02), enfatizando-se o aspecto remuneração, o qual apresentou um nível de significância de 0,01 com beta padrão negativo. Esses resultados podem ser melhor visualizados no quadro a seguir.

ZVariável Dependente: Comprometimento	Modelo I		Modelo III	
Variáveis de Controle/Independentes	Beta pad.	Sig.	Beta pad.	Sig.
(Constante)		0,00		0,36
Gênero	-0,03	0,90	0,01	0,96
Idade	-0,02	0,94	0,49	0,11
Estado civil	-0,01	0,96	-0,07	0,68
Remuneração			<b>-0,83</b>	0,01
Posto ou graduação			0,42	0,13
Recebeu promoção			-0,09	0,55
Tempo de trabalho (anos)			-0,16	0,44
Fatores Intrínsecos			0,04	0,88
Fatores Extrínsecos			<b>0,60</b>	0,02
F	0,17	1,00	<b>5,78</b>	0,00
R <sup>2</sup>	-0,109		0,589	

Quadro 03- Regressão linear

Fonte: elaborada pelo autor

A relação entre motivação e comprometimento organizacional pode ser observada a partir dos seguintes aspectos. Ao considerar-se a remuneração como um fator extrínseco motivacional no comprometimento observa-se que atualmente naquela realidade ela exerce um efeito negativo (beta padrão -0,83), pois conforme mostram os resultados na tabela 01, quanto mais próximo de zero, maior a significância e, dentre os fatores analisados, aquele que exerce maior significância é a remuneração (0,01).

A remuneração recebida hoje, de acordo com os dados desta pesquisa, está exercendo uma influência negativa sobre os militares. Pode-se inferir que, no atual momento, mesmo que os fatores motivacionais extrínsecos sejam aqueles que mais interferem no comprometimento, a remuneração não pode ser considerada como um elemento positivo. Isso pode ser afirmado, independente da faixa salarial que recebem, pois os testes T e ANOVA eliminaram a possibilidade de variância de comportamento nos diferentes grupos que compõem a amostra, tanto para o constructo motivação tanto para o constructo comprometimento.

Os resultados ainda evidenciam que os militares da amostra são motivados e comprometidos. Mas existem alguns fatores que são insatisfatórios para eles, e a remuneração é um deles. A expectativa de ascensão de carreira não está compactuando com expectativa salarial real, e isso vem de encontro com as notícias e comentários nos últimos anos como a matéria da *BBC News Brasil* (2019) que relata “Os integrantes das Forças Armadas têm reclamado de um salário que consideram defasado em relação a carreiras de servidores civis, como na Polícia Federal, no Itamaraty e no Banco Central.”

O teste “F”, presente na penúltima linha da tabela representa o tamanho do efeito do modelo para mensuração do comprometimento. Quanto o maior o F mais sentido contém o modelo. Analisando comparativamente o modelo I e o modelo II percebe-se um F de 0,17 (sig 1) e um F de 5,78 (sig 0). Isso quer dizer que o modelo II (modelo completo) apresenta alta significância para a explicação do comprometimento o que é respaldado pelo teste  $R^2$  (fator de explicação do modelo) o qual apresenta um percentual de 59%. Dessa forma pode-se afirmar que o modelo proposto considerando-se variáveis sociodemográficas, fatores extrínsecos e fatores intrínsecos evidenciados no instrumento de coleta de dados conseguem explicar 60% do comportamento comprometimento dentro do quartel investigado.

A nível metodológico, os dados apresentaram resultados satisfatórios no sentido de a amostra não apresentar *outliers* significativos. A amostra apresentou um comportamento homogêneo a nível das variáveis de controle (teste T e ANOVA). Além disso, o modelo criado apresentou um resultado satisfatório conforme demonstrado pelo teste  $R^2$ , e a principal contribuição da pesquisa foi comprovar, a partir dos dados a influência dos fatores extrínsecos motivacionais no comprometimento da amostra, sobretudo na questão da remuneração (de forma negativa).

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo fazer um estudo mensurando a relação entre dois constructos, motivação e comprometimento, observados no comportamento de militares de um quartel da cidade no interior do Rio Grande do Sul.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste artigo foram identificar os fatores de motivação entre militares temporários e de carreira em um quartel localizado no interior do Rio Grande do Sul e avaliar a relação existente entre motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional.

Como principais resultados evidenciou-se que a motivação é sobretudo reforçada por aspectos como: reconhecimento, reputação profissional, satisfação com atividades e ambiente de trabalho, a complementariedade entre objetivos profissionais, objetivos de vida e valores pessoais. O comprometimento é amplamente fortalecido por aspectos extrínsecos, sobretudo questões como; promoção na carreira,

remuneração, posto ou graduação, idade, gênero, estado civil e tempo de trabalho. No contexto analisado, pode-se observar que a remuneração, da forma como praticada atualmente representa um fator de alerta, pois identificou-se que ela não é considerada um fator motivacional, nem fator com significância positiva para o comprometimento.

A remuneração que os militares estão recebendo hoje, está exercendo uma influência negativa sobre os mesmos, eles estão insatisfeitos com seus salários, quanto mais eles sobem na carreira mais insatisfação eles têm com a remuneração e conseqüentemente menos comprometimento. Conforme a matéria do G1 de São Paulo (2011), 2010 houve o maior número de pedidos de desligamento de oficiais e sargentos do Exército em dez anos. Esse levantamento identificou 105 pedidos de demissão, 17 pedidos a mais que no ano e 61 pedidos a mais que no ano 2000. Esse cenário se prolonga um cenário de crise que o país vem vivenciando ao longo da última década, caracterizando queda nos investimentos na esfera pública e a instabilidade em relação a nova reforma previdenciária que afeta todas as categorias. (BBC, 2018).

Como sugestões de estudos futuros sugere-se uma pesquisa de clima, pois seria uma pesquisa que poderia trazer mais elementos para que possa compreender a insatisfação que os indivíduos estão tendo com o salário e se isso se projeta em outros aspectos insatisfatórios.

Teve-se como limitação a pequena amostra, o que impossibilita esse estudo ser generalizado, mas dentro da realidade foi possível contemplar amplamente todas as pessoas que participam do ambiente de trabalho do quartel.

## REFERÊNCIAS

ALVIM, M. **Como a crise nas Forças Armadas afeta soldos, fronteiras e carros blindados.** Disponível em : < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43425573>> Acesso em 23 de nov. 2019.

ALEGRETTI, L. **Reforma da Previdência: o que os militares querem.** Disponível em:< <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-46927741> >. Acesso em 23 de nov. 2019.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. **Comprometimento Organizacional.** In: PALACIOS, K. P; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2015.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária.** Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro 1993.

BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. É. R. **Estilos de professores na promoção da motivação intrínseca: reformulação e validação de instrumento**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v.23 n.4 Brasília out./dez. 2007.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 1ª. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

CASTRO, Celso. **O espírito militar**: um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras. Capa. Celso Castro. J. Zahar Editor, 1990.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8º Ed. São Paulo. Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEPRÉ, R.; HONDEGHEM, A. **Motivatíe 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.

FILHO, M. C. S. **O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional**: um estudo de caso da Gelita do Brasil. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro:ANPAD, 2007.

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.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GROHMANN, M. Z; CUNHA, L. V; SILINSKE, J. **IV encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho**: Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR70.pdf>>. Acesso em: 22 de outubro 2019.

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

KLAVA, V. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/><Acesso em: 24/ABRIL/19>.

KLEIN, I.; MATSUOKA, M. T.; SOUZA, S. F. D. Teoria de confiabilidade generalizada para múltiplos outliers: apresentação, discussão e comparação com a teoria convencional. **Bol. Ciênc.Geod.**, Curitiba, v.17, n.4, p.519-548, Dec. 2011 Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198221702011000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198221702011000400003&lng=en&nrm=iso)>.accesson 22 Nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1982-21702011000400003>.

- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.
- LEIRNER, Piero. **Meia Volta Volver: Um estudo antropológico sobre a hierarquia militar**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.
- MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**. 6., ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.
- 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.
- MEYER, J. e ALLEN, N. (1991). **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MORAES, L. F. R. et al. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. Ed. São Paulo: LTR, 2002. 221p.
- PRONADOV, C. C.; FREITAS, E. N. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. Disponível em:<[www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora)> acesso em 28 maio.2019
- REGO, A. e SOUTO, S. (2002). **Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça**. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador, Anais... ANPAD: Salvador.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p 524.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. **Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP**. In: XXIX EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

RODRIGUES H. L. **Regressão Linear Simples**: Capítulo 16, Estatística Básica. 8a Edição. MAE229, 2015

ROWE D.; BASTOS A. **Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho**. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SANTANA, T. P. **Motivação no serviço público municipal**: Um estudo de caso feito à luz da Teoria Frederick Herzberg. Salvador: UFBA, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2011.

SWEENEY J. D; WILLIAMS T. A; ANDERSON D. R. **Estatística aplicada à administração e economia**. tradução da 6<sup>o</sup> ed. norte-americana, 2015.

SILVA, P. P. C; STEFANINI, C. J. **Clima organizacional: um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública**. 2013. Revista: CE Contribuciones a la Economía ISSN: 1696-8360. Disponível em:. Acesso em: 6 maio. 2019.

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

SILVA, A. V. **Comprometimento Organizacional**: Reflexões sobre a produção nacional. Estudos, Goiânia, v. 36, n. 1/2, p. 33-56, jan./fev. 2009. Disponível em:<<http://seer.ucg.br/index.php/estudos/article/view/1017/715>>acesso em 07 maio 2019

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-JUNIOR., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 8, p. 316-347.

STOCHERO, T. **Exército registra em 2010 recorde de pedidos de desligamento em 10 anos**. Disponível em:< <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2011/04/exercito-registra-em-2010-recorde-de-pedidos-de-desligamento-em-10-anos.html>>. Acesso em 23 de nov. 2019.

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.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZANELLI, J. C; ANDRADE, J. E. B; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Ed.: Artmed, 2004.

ZONATTO, V. C. da S.; SILVA, A. da; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, ago. 2018. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180>. Acesso em: 24 nov. 2019. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>.

