

Motivação Sob a Ótica da Teoria da Expectativa: Um Estudo de Caso em um Hospital Militar

Motivation from the Viewpoint of Expectation Theory: A Case Study in a Military Hospital

Motivación desde el punto de vista de la teoría de las expectativas: un estudio de caso en un hospital militar

Recebido: 18/05/2020 | Revisado: 03/06/2020 | Aceito: 05/06/2020 | Publicado: 16/06/2020

Daniel Teixeira Camillo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6455-1069>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: danieltecamillo@gmail.com

Vinicius Nascimento Rocha

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9610-6077>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: viniciuspqdt78@gmail.com

Cíntia Moralles Camillo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2876-9156>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: cintiacamillo@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa objetivou identificar o perfil e as expectativas dos servidores públicos (civil e militar) da Divisão Administrativa de um Hospital Militar de Santa Maria, a partir da Teoria da Expectativa. Tal abordagem se justifica pela necessidade do estabelecimento da relação entre a Teoria da Expectativa e sua aplicabilidade, por meio de estudo de caso na Organização Militar de Saúde, foram realizadas entrevistas com perguntas semiestruturadas. De maneira geral, evidenciou-se: a satisfação com a profissão; as modificações na carreira que impactaram as expectativas; a percepção dos benefícios ofertados pela instituição; o alinhamento da missão institucional com o trabalho executado; o reconhecimento do trabalho pelas chefias, colegas e instituição; as recompensas e a motivação para o trabalho estar diretamente relacionadas às expectativas, dificuldades, valências externas e da missão; de

forma a conduzirem os servidores a um resultado que leve em conta as recompensas direcionadas às suas metas pessoais.

Palavras-chave: Servidores; Administração; Perfil; Motivação; Recompensas.

Abstract

This research aimed to identify the profile and expectations of civil servants (civil and military) in the Administrative Division of a Military Hospital in Santa Maria, based on the Theory of Expectation. Such an approach is justified by the need to establish the relationship between the Theory of Expectation and its applicability, through a case study at the Military Health Organization, interviews were conducted with semi-structured questions. In general, it was evidenced: satisfaction with the profession; career changes that impacted expectations; the perception of the benefits offered by the institution; the alignment of the institutional mission with the work performed; recognition of work by managers, colleagues and the institution; the rewards and motivation for the work are directly related to expectations, difficulties, external and mission values; in order to lead the employees to a result that takes into account the rewards directed to their personal goals.

Keywords: Servers; Administration; Profile; Motivation; Rewards.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo identificar el perfil y las expectativas de los funcionarios (civiles y militares) en la División Administrativa de un Hospital Militar en Santa María, con base en la Teoría de la Expectativa. Tal enfoque se justifica por la necesidad de establecer la relación entre la Teoría de la Expectativa y su aplicabilidad, a través de un estudio de caso en la Organización de Salud Militar, se realizaron entrevistas con preguntas semiestructuradas. En general, se evidenció: satisfacción con la profesión; cambios de carrera que impactaron las expectativas; la percepción de los beneficios ofrecidos por la institución; la alineación de la misión institucional con el trabajo realizado; reconocimiento del trabajo por parte de gerentes, colegas y la institución; las recompensas y la motivación para el trabajo están directamente relacionadas con las expectativas, dificultades, valores externos y de misión; para llevar a los empleados a un resultado que tenga en cuenta las recompensas dirigidas a sus objetivos personales.

Palabras clave: Servidores Administración; Perfil; Motivación; Recompensas.

1. Introdução

Na atualidade, é fato unânime entre os teóricos estudiosos da área de recursos humanos, que o aumento da competitividade entre as organizações é um dos motivos que mais impactam na transformação da área. Segundo Ulrich (2002) o ritmo de crescimento acelerado, decorrente da globalização tecnológica, busca pelo lucro e necessidades do consumidor; evidenciam nas organizações suas capacidades frente a essas exigências do mercado, bem como a qualidade do pessoal empregado.

Na esteira deste entendimento, a gestão de pessoas se apresenta como uma área fundamental dentro das organizações para atingimento dos seus objetivos face à realidade atual do mercado; e uma das principais ferramentas utilizadas é a motivação. Araújo (2018) corrobora a assertiva acima ao afirmar que a motivação no ambiente de trabalho é um fator de extrema importância tanto para os colaboradores, como para a organização e que a sua ausência traz malefícios para ambas as partes.

A fim de estudar as causas e efeitos da motivação dentro do ambiente laboral, diversas teorias são retratadas, entre elas a teoria da expectativa, elaborada por Victor Vroom em 1964, que busca explicar como o efeito de algumas variáveis interferem no comportamento dos integrantes da instituição.

Nas organizações públicas, o fator motivacional é revestido de uma série de peculiaridades e assim como nas instituições privadas têm papel fundamental na gestão dos recursos humanos. Araújo (2018) retrata que o gestor público deve manter um ambiente agradável e harmonioso, com a finalidade de manter entre os colaboradores um alto nível motivacional para os mesmos bem cumprir suas tarefas.

É a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes. Para Kovacs (2015), ela representa estar viva quando se pontua desafios e quando se rompe limites. Sendo assim, pode-se considerar a motivação como sendo a identidade nova de um indivíduo, extravasando barreiras e limites; permitindo a cada um, viver aproveitando as oportunidades.

Para Bergamini (2018) o entusiasmo pela eficácia organizacional tirou do ser humano algumas das suas características mais essenciais, a motivação. Para atingir essa eficácia, as organizações precisam contar com recursos, sejam financeiros, produtivos, técnicos e assim por diante; tentando unificar conceitos, alguns teóricos passaram a considerar que a motivação deve contar também com os recursos das pessoas, enquanto potencial produtivo.

Assim, nasce uma nova terminologia, as pessoas passaram a ser consideradas como Recursos Humanos, dos quais as empresas podem dispor e dada a natureza subjetiva da motivação. Esta é impalpável e, assim não se pode medi-la, portanto, essa abordagem é ainda insuficiente com vistas a um aproveitamento mais amplo dos recursos e das competências humanas.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar os índices de satisfação do público interno, especificamente, dos colaboradores lotados na Divisão Administrativa dentro do ambiente hospitalar, cujo resultado interfere diretamente no atendimento ao usuário final, o paciente. É importante ressaltar também a importância do trabalho para o Hospital Militar sujeito da pesquisa, que constantemente se reestrutura, na sua área de gestão de pessoas em busca de oferecer um serviço de qualidade aos seus usuários. Uma das diretrizes desta reestruturação está explicitada nos objetivos estratégicos do nosocômio, que busca periodicamente avaliar os índices de satisfação do público interno.

Assim o objetivo deste estudo foi analisar a motivação dos recursos humanos empregados, atualmente, na Divisão Administrativa de um Hospital Militar da cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul, sob a ótica da teoria da expectativa. Este intento foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica e análise documental, bem como uma pesquisa de caráter qualitativo com aplicação de entrevistas com alguns servidores do Hospital Militar, principalmente aqueles lotados na Divisão Administrativa do hospital, que é o foco da pesquisa.

O presente artigo é estruturado em questões introdutórias, na segunda seção encontra-se o referencial teórico, o qual aborda de forma sucinta a essência da motivação nas organizações e a teoria da expectativa; segue com a metodologia aplicada ao estudo, na terceira seção; na quarta as discussões e análise dos resultados; e por fim, na quinta seção, as considerações finais e referências utilizadas.

2. A motivação nas Organizações

A motivação humana tem sido um tema bastante estudado em várias áreas do conhecimento, com grande ênfase na administração pública. Algumas premissas base tem destaque entre colaboradores, como o que leva uma pessoa à ação, ao desempenho de suas funções de forma mais ou menos interessada? O que as faz levantar todos os dias para realizar as suas atividades no trabalho?

Segundo Robbins (2009, p. 48) motivação é “a disposição para fazer alguma coisa,

que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Uma necessidade ainda não satisfeita gera tensão, estimulando a pessoa a agir de modo a atender a sua necessidade e diminuir essa tensão.

Dentre as diversas abordagens para identificar as individualidades dos colaboradores de uma empresa, destaca-se nesse estudo de caso a teoria desenvolvida por Victor Vroom, uma das teorias mais recentes sobre motivação, baseado na ideia de que as pessoas se esforçam e se comportam conforme acreditam que alcançarão resultados positivos (Mcshane & Vonglinow, 2012).

Atualmente as organizações vêm enfatizando cada vez mais o assunto sobre a motivação pessoal. Em razão do destaque deste assunto na literatura administrativa temos as mais diversas conceituações e aplicações da motivação no ambiente de trabalho, porém o sentido da palavra motivação provém do latim, é o que afirma (Maximiniano, 2004). Segundo o autor, a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover, logo o sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão.

Segundo Bergamini (1997) a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. Ela passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade.

De acordo com Mello (2012) para a consecução dos seus objetivos e metas, o ser humano precisa de estímulos para conquistá-los. Robbins (2010) conceitua motivação como impulsos desprendidos por uma pessoa para o atingimento de metas. Corroborando a assertiva anterior, Gil (2007) afirma que a motivação é uma força que estimula as pessoas a agir e uma consequência de insatisfações. Facco et al (2012) entende ainda a motivação como o nível mais elevado de esforço despendido pelo indivíduo na busca da satisfação das suas necessidades.

Em conformidade, Batista (2016, p.114) reforça essa assertiva na seguinte passagem:

Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com suas necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização (seja ela pública ou privada), enquanto tenta-se também atingir seus objetivos e anseios pessoais (vide pirâmide de necessidades de Maslow, a página seis). Motivação é a necessidade de todos, tornando-se praticamente impossível de se conquistarem metas e objetivos se ela não existir no dia-a-dia dos seres humanos e fazer parte do cotidiano desses de um modo geral.

Diante do exposto, entende-se a motivação, como um impulso que leva os indivíduos a alcançarem suas necessidades pessoais; onde o alcance destas metas pelas pessoas, reflete positivamente nos ambientes que o cercam: no trabalho, no lar, em todos os seus afazeres do dia a dia.

No trabalho, Facco et al (2012), ressaltam que a motivação dos funcionários faz com que a instituição se desenvolva e alcance seus objetivos. Portanto, cabe às organizações estabelecerem ambientes que proporcionem aos funcionários, um alto nível de clima motivacional, o qual beneficia diretamente o colaborador e indiretamente, e não menos importante, a instituição ao qual ele pertence. As empresas devem pensar em maneiras distintas na motivação do seu colaborador, em virtude de estudos comprovarem que às vezes o que motiva uma pessoa não motiva outra (Pires et al, 2015).

Nesta concepção, Azedo e Alves (2013), associam a motivação com necessidades, expectativas, incentivos e objetivos individuais com os reforços positivos e reconhecimento ao trabalho realizado. Desta maneira, a fim de conseguir atingir seus objetivos estratégicos de forma mais eficaz, os gestores devem buscar fatores motivacionais para seus colaboradores, atentando para as singularidades de cada um. Pertinente ao exposto, o processo da análise motivacional utilizado no presente artigo, destaca a teoria das expectativas, a qual é amplamente utilizada na investigação das ingerências da motivação nos ambientes de trabalho.

3. Teoria da Expectativa

Em 1964, Victor Vroom apresentou um modelo cognitivo de motivação do trabalho, reconhecido por propor que os conteúdos mentais mais importantes são disparados pelo comportamento motivacional (Silva & Rodrigues, 2007). Os autores citam ainda que esses conteúdos mentais são valores percebidos pelos indivíduos diante dos resultados a serem alcançados frente a algum tipo de desempenho, e de acordo com alguns componentes.

Para Vroom (1964) a Força Motivacional corresponde ao produto Expectativa x Instrumentação x Valência ($M = E \times I \times V$), ou seja a força motivacional (M) de determinada pessoa corresponde ao produto da probabilidade de alcançar um objetivo (E=Expectativa x I=Instrumentação) com valor atribuído a esse objetivo (V=Valência), conforme Figura 1; assim, a motivação será nula (M=0) quando for indiferente atingir ou não determinado objetivo ou quando não existir qualquer expectativa de atingir o resultado. Da mesma forma,

ocorre desmotivação ($M < 0$) sempre que a valência é negativa, isto é, quando a pessoa prefere não atingir o objetivo. Ao decidir entre opções comportamentais, para Vroom (1964), os indivíduos selecionam a opção com a maior quantidade de força motivacional ($M > 0$).

Figura 1. Força Motivacional corresponde ao produto Expectativa x Instrumentação x Valência



Fonte: Vroom (1964).

Segundo a teoria da expectativa, conforme Meshane & Von Glinow (2014), existem três relações, que explicam a intensidade da motivação e do esforço empregado por uma pessoa ao realizar uma tarefa:

- Relação esforço-desempenho: refere-se à percepção pelo indivíduo da quantidade de esforço que será necessária para alcançar certo desempenho.
- Relação desempenho-recompensa: refere-se ao grau em que um indivíduo acredita que determinado nível de desempenho trará a recompensa esperada.
- Relação recompensa-metas pessoais: refere-se ao grau em que as recompensas proporcionadas satisfazem as metas pessoais ou necessidades do indivíduo.

Essas relações podem explicar por que os funcionários e/ou servidores de uma empresa, muitas vezes, empregam apenas o mínimo esforço necessário em suas tarefas, vindo a comprovar as colocações de Vroom, Figura 2. Sendo assim, uma pessoa manterá um comportamento de alto esforço, com ótimo desempenho desde que as suas realizações sejam recompensadas de acordo com suas expectativas.

Figura 2. Teoria da Expectativa



Fonte: Miceli (2014).

Ao investigar a motivação em ambientes de trabalho, é necessário analisar o que os funcionários responderam; ao afirmarem, significa que sua motivação está em níveis positivos ou satisfatórios, mas se responderem negativamente significa que a organização está falhando em motivá-los a atingir os melhores desempenhos. Sendo assim, para Robbins et al. (2010, s/p.) existem três questionamentos que são bastante esclarecedores quando se aplica uma pesquisa:

- 1) Se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido na minha avaliação de desempenho?
- 2) Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isso resultará em alguma recompensa organizacional?
- 3) Se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?

Cabe salientar a importância dessas questões e o quanto as diferenças individuais e as condições de trabalho irão interferir nas suas respostas. Essas questões, considerando o que explica a teoria motivacional das expectativas, são claras em demonstrar os direcionamentos específicos que os gestores deverão seguir para motivar os seus funcionários a se comprometerem com a organização e buscarem dar o melhor de si em seu trabalho.

A teoria da expectativa recebe algumas críticas ao se considerar que nem sempre um funcionário percebe claramente a relação entre esforço-desempenho e desempenho-recompensa (Vecchio, 2008). A teoria também não trata do papel da emoção envolvida no esforço das pessoas no trabalho (Mcshane & Von Glinow, 2012).

O valor da teoria das expectativas é reconhecido pelos autores citados neste tópico, pois consideram que ela pode ser bastante útil na motivação dos funcionários se os gerentes ou chefes administrativos reconhecerem a relação entre o esforço, o desempenho e as

recompensas a serem oferecidas.

De acordo com Bergamini (2008), Vroom, principal precursor da Teoria da Expectativa ou Teoria da Expectância, estabeleceu cálculos estatísticos onde o desempenho individual tem relação direta com a habilidade e a motivação. Logo, por meios estatísticos, a Teoria pode ser melhor entendida, por sua quantificação e visualização.

Rodrigues et al. (2014, p.259) ao comentar sobre a Teoria das expectativas afirmam:

Ela explica que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Nela, a expectativa é a percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado. A instrumentalidade é a percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa e a valência é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida.

Portanto a combinação dos fatores definidos na Teoria formulada por Vroom, interferem diretamente no nível motivacional do colaborador dentro do ambiente laboral.

4. Metodologia

De acordo com a temática apresentada, problema da pesquisa e os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa; quanto aos objetivos, uma pesquisa exploratória e, quanto ao objeto de estudo, um estudo de caso no Hospital Militar na cidade de Santa Maria/RS. A unidade de análise são os militares e um funcionário civil do hospital.

Os fatores motivacionais crescem de importância na medida que a instituição agrega maior valor humano, que dependem de sistemas e ambientes motivacionais e de recompensas justos, sólidos, desafiadoras que levem em consideração as escolhas e expectativas das pessoas da organização.

A coleta de dados foi realizada através de um levantamento (*survey*) e um roteiro semiestruturado com aplicação de entrevista com perguntas abertas aos funcionários do hospital. Quanto a técnica utilizada, foi realizada uma análise de conteúdo.

O estudo está orientado pela pesquisa bibliográfica e exploratória sobre os temas Motivação e Teoria da Expectativa, para o desenvolvimento de um padrão teórico alicerçado nos estudiosos da área. Para Köche (2009, s/p.) “a pesquisa bibliográfica é efetuada a partir do emprego de informações predominantemente, advindas de material gráfico, sonoro e informatizado, considerado instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”. Para Lemõns, et. al (2012) a pesquisa exploratória “é a primeira aproximação do pesquisador com

o tema, visando maior familiaridade com o assunto ou fenômeno”.

Perante Chenitz & Swanson (1986) a entrevista pode ser do tipo formal ou informal. Ainda segundo os autores, a entrevista formal segue um plano determinado de ação e é empregada quando se deseja informações em profundidade que podem ser obtidas em locais privados e com respondentes recrutados em locais pré-determinados.

Para Cassiani (1996), as entrevistas formais podem ser estruturadas ou não-estruturadas. A entrevista estruturada tem premissa de que todas as respostas devem ser comparáveis com o mesmo conjunto de perguntas e as diferenças refletirão as diferenças entre os indivíduos; as questões devem ter o mesmo significado, podendo haver liberdade na escolha das palavras, na sequência e no momento de fazê-las.

Os respondentes foram entrevistados com o objetivo de analisar os aspectos ligados à motivação para o trabalho (expectativa, dificuldade, valência das recompensas externas e valência da missão) e a avaliação geral dos sistemas de recompensas (expectativa, dificuldade, valência das recompensas externas e valência da missão), conforme Figura 3.

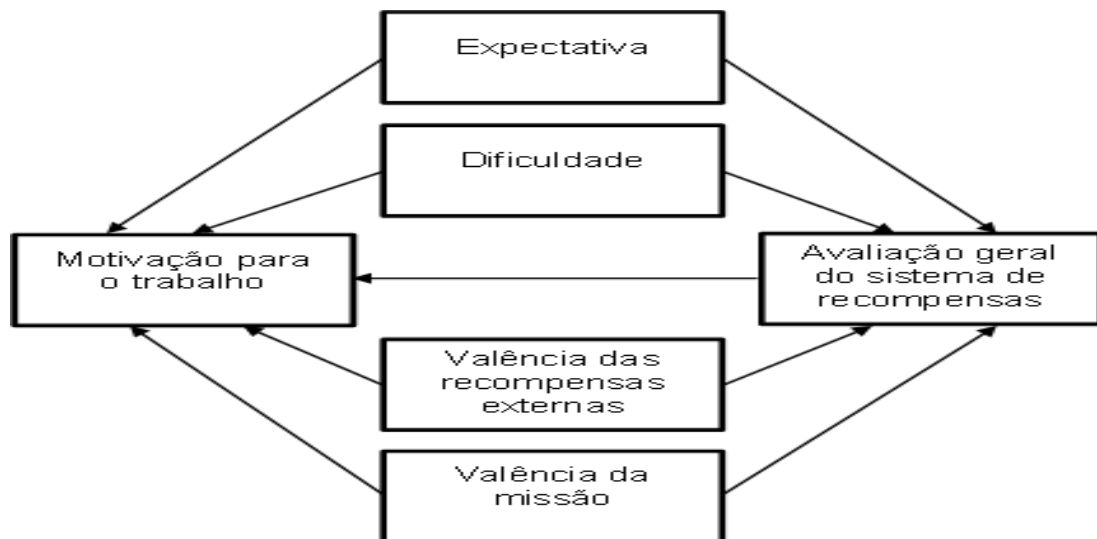


Figura 3. Modelo analítico de relações entre as variáveis

Fonte: Adaptado de Rodrigues et al. (2014).

Segundo Rodrigues et al. (2014, p.262), as ligações estabelecidas no modelo apresentado na Figura 2, configuram as relações significativas e diretas entre a variável independente e a variável dependente.

O roteiro das entrevistas foi elaborado pelos autores em função das características das variáveis independentes, sendo agrupadas conforme Quadro 1.

Quadro 1. Características das variáveis utilizadas nas entrevistas

Variável Dependente	Variável independente	Pergunta
Motivação para o trabalho	Expectativa	2.1 Quais as modificações positivas ou negativas ocorreram no decorrer da carreira que impactaram suas expectativas?
	Dificuldade	2.2 Quais as dificuldades encontradas no trabalho? Como afetam sua vida?
	Valência das recompensas externas	2.3 Como você percebe sua atual remuneração, plano de carreira e os benefícios ofertados pela instituição?
	Valência da missão	2.4 Você acredita que seu trabalho está alinhado com a missão institucional do Hospital Por quê?
Avaliação geral do sistema de recompensas	Expectativa	2.5 Diga o que você espera da instituição em contrapartida do desempenho demonstrado? O plano de carreira atende suas expectativas?
	Dificuldade	2.6 Qual o nível de dificuldade você encontra para o cumprimento das metas estabelecidas?
	Valência das recompensas externas	2.7 Fale sobre como você percebe o reconhecimento do seu trabalho pelas chefias e colegas.
	Valência da missão	2.8 Qual o nível de esforço você emprega numa missão determinada por seu chefe? Como avalia seu desempenho?

Fonte: autores.

Desta maneira a montagem do instrumento de pesquisa buscou por meio das variáveis independentes (expectativa, dificuldade, valência das recompensas externas e valência da missão), relacionadas às respectivas variáveis dependentes (motivação para o trabalho e avaliação geral do sistema de recompensas), mostrar as perspectivas ligadas ao aspecto motivacional dos agentes da administração da área administrativa do Hospital.

5. Análise dos resultados

Para atingir o objetivo proposto foi elaborado um questionário, com 14 questões divididas em três etapas, das quais:

- Primeira etapa: composta por três questões com a finalidade de levantar informações sobre o perfil do entrevistado;

- Segunda etapa: organizada com oito questões, com o objetivo de obter informações acerca da motivação para o trabalho e sobre a avaliação geral do sistema de recompensas;

- Terceira etapa: três questões relacionada principalmente às sugestões que possam vir a ser apresentadas pelos entrevistados.

Na condução das entrevistas manteve-se o anonimato, sendo os respondentes relacionados às entrevistas, ou seja, respondente 1 - entrevista 1, respondente 2 - entrevista 2, respectivamente. Além das perguntas relacionadas ao objeto do trabalho em questão, o qual buscou avaliar a motivação no trabalho e a avaliação do sistema de recompensas, registrou-se as informações afetas ao perfil dos respondentes, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Perfil dos entrevistados

Entrevistado número	Gênero	Escolaridade	Tempo na instituição	Vínculo com a instituição
01	Masculino	Superior completo	26 anos	Servidor Civil
02	Masculino	Superior completo	23 anos	Militar de carreira
03	Feminino	Superior completo	10 meses	Militar temporário
04	Masculino	Superior completo	20 anos	Militar de carreira
05	Masculino	Superior completo	24 anos	Militar de carreira
06	Masculino	Superior completo	35 anos	Militar de carreira
07	Masculino	Superior completo	25 anos	Militar de carreira
08	Masculino	Superior completo	29 anos	Militar de carreira

Fonte: autores

Analisando o perfil dos entrevistados, conforme Quadro 2, verifica-se que todos os respondentes possuem formação superior, a maioria possui 20 anos ou mais de tempo na instituição (87,5%) e são militares de carreira (75%). Quanto ao gênero, somente uma militar temporária do sexo feminino figura entre os respondentes.

Após esse levantamento inicial, examinou-se nas respostas dos entrevistados, a percepção dos militares e servidor civil quanto às variáveis independentes (expectativa, dificuldade, valência das recompensas externas e valência da missão), relacionadas às respectivas variáveis dependentes (motivação para o trabalho e avaliação geral do sistema de recompensas).

Quanto as expectativas positivas relacionadas à motivação para o trabalho, foram observados que três entrevistados (04 e 06) veem como expectativa positiva as promoções obtidas na carreira:

As modificações positivas é a questão de eu ter galgado outros postos, ter sido sargento depois oficial, então são modificações positivas. (entrevistado 04)

Modificação positiva foi a valorização do Subtenente, com a criação do Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais (CHQAO), possibilitando o aumento na gratificação. (entrevistado 06)

Os entrevistados 02 e 07 não observaram nenhuma expectativa positiva relativa à motivação para o trabalho:

Positivas que eu me lembre, desde que eu entrei na instituição em 96, não houve nada de positivo. (entrevistado 02)

Nenhuma modificação positiva. (entrevistado 07)

Em relação às expectativas negativas ligadas à motivação para o trabalho observou-se na maioria dos entrevistados (01, 02, 05, 06, 07 e 08) uma insatisfação com as perdas salariais que causam impacto na aposentadoria:

E negativa esses anos foram em relação às alterações ocorridas na legislação de trabalho em relação à aposentadoria. (entrevistado 01)

Desde que entrei houve perdas salariais e aumento do tempo de serviço nos postos. (entrevistado 02)

Perda de direitos em razão de medida provisória considerada maléfica a todos, como direito à promoção ao posto imediato quando da passagem para a inatividade. (entrevistado 05)

Já as modificações negativas, eu considero que foram as perdas que tivemos, como o percentual de Tempo de Serviço, Auxílio Moradia, Posto acima na reserva e o direito a Licença Especial. (entrevistado 06)

Perda de inúmeros direitos no decorrer da carreira, falta de segurança no plano de carreira uma vez que não se tem a certeza de promoções, tendo em vista mudanças sempre negativas, no diz respeito a plano de carreira. (entrevistado 07)

Perda da Licença Especial (LE), o percentual de tempo de serviço e o aumento do interstício para as promoções. (entrevistado 08)

Dois entrevistados (03 e 04) citaram a burocracia na legislação como aspecto negativo da expectativa associada à motivação para o trabalho:

O ponto negativo disso são as exigências dos órgãos públicos, em cima dessas exigências da legislação, tem que estar sempre correndo atrás. (entrevistado 03)

As questões relacionadas a burocracia do próprio sistema público, o funcionamento do sistema público nessa área de administração de licitações e contratos, então essa seria a parte negativa do trabalho. (entrevistado 04)

Ressalta-se que as expectativas positivas em relação à motivação para o trabalho estão associadas, na sua maioria, à uma diminuição nos tempos de promoção (entrevistados 04, 05 e 06); enquanto nas expectativas negativas, sobressaiu-se os impactos causados pelas perdas salariais devido a supressão de direitos (entrevistados 01, 02, 05, 06, 07 e 08).

Os entrevistados 01, 02, 05, 06 e 08 não perceberam nenhuma dificuldade associada a motivação para o trabalho:

Não detecto nenhuma dificuldade para desenvolver o trabalho que me é dado aqui. (entrevistado 01)

Eu não encontro dificuldade porque procuro resolver da melhor maneira possível, e quando encontro algum empecilho procuro solucionar consultando os mais antigos consultando, o chefe direto que tem mais experiência. (entrevistado 02)

As dificuldades encontradas no trabalho e que afetaram ou afetam minha vida foram pouca. (entrevistado 05)

Não considero que tive dificuldades, pois tentei sempre me manter motivado ao longo da carreira. (entrevistado 06)

Nunca tive grandes problemas/dificuldades ao longo da minha carreira. (entrevistado 08)

Observa-se ainda o surgimento nas entrevistas dos seguintes termos: “burocratização”, “burocracia de funcionamento do trabalho” e “mudanças dessa legislação” relatados pelos usuários (entrevistados 03, 04 e 07), que denotam as principais dificuldades que interferem na motivação do trabalho:

Eu acredito que as constantes mudanças dessa legislação exigem muito tempo, despendem muito tempo, muita atenção, e hoje em dia o tempo é uma coisa que tá escassa né. (entrevistado 03)

As dificuldades um pouco do que eu já falei é relacionado a burocracia de funcionamento do trabalho né, então isso acho que impacta, influencia toda atividade administrativa. (entrevistado 04)

Aumento excessivo da burocratização âmbito do Exército como um todo. (entrevistado 07)

Na variável valência das recompensas em relação à motivação do trabalho, a remuneração recebida como valor agregado foi, na grande maioria (entrevistados 01, 02, 05, 06, 07 e 08), citada negativamente:

A remuneração, como já falado anteriormente, poderia ser melhor. (entrevistado 01)
Quanto a remuneração, como mencionado anteriormente, ela está bem defasada. (entrevistado 02)
Minha atual remuneração atende minhas necessidades básicas e me oferecem uma condição social de classe média baixa, porém já foi proporcionalmente muito melhor. (entrevistado 05)
Quanto a remuneração, se for comparar com outras carreiras de Estado, realmente estamos muito atrás. (entrevistado 06)
Extremamente defasada em relação a outras classes, levando-se em conta o início da carreira. (entrevistado 07)
Percebo que a atual remuneração está bem defasada... (entrevistado 08)

As únicas exceções positivas com relação a recompensa remuneratória são citadas pelos entrevistados 03 e 04:

Comparando a minha profissão atual com a anterior a remuneração é muito boa, e os benefícios também são superiores ao que o mercado civil no caso né, nos oferece. (entrevistado 03)
Quanto à remuneração na atividade para desempenho na administração pública, eu entendo que está dentro de um patamar razoável, aceitável para essa atividade, esse tipo de atividade. (entrevistado 04)

Nota-se que na valência de recompensas - variável independente que infere diretamente na motivação para o trabalho - o valor remuneratório percebido pelos entrevistados aparece como um aspecto bastante negativo, sendo talvez, um dos aspectos mais relevantes quando o assunto é motivação.

Na última variável relacionada à motivação para o trabalho - valência na missão - que busca junto aos entrevistados saber se o trabalho desempenhado pelos mesmos estão alinhados com a missão do Hospital, praticamente todos os participantes (01, 02, 03, 04, 05, 06 e 08), concordam que seu trabalho está em sintonia com a missão do Hospital:

Acredito que o trabalho que me cabe aqui dentro dessa instituição, ele está alinhado sim. (entrevistado 01)
Sim, como eu trabalho no Setor de Contratos e a missão do hospital é a saúde, é o bem-estar do cliente, do paciente. (entrevistado 02)
Acredito que sim, porque eu no meu trabalho sempre busco fazer o meu melhor, sempre me dedico e busco fazer o melhor. (entrevistado 03)

Sim. Porque a atividade que eu desempenho está dentro de um órgão público né, que é o Hospital de Santa Maria e, visa atender as regras para as compras públicas né, para os contratos e, buscando assim atender o beneficiário do hospital. (entrevistado 04)

Acredito que meu trabalho se alinha com a missão institucional do Hospital. (entrevistado 05)

Acredito que sim, apesar de ser uma organização voltada para a saúde, ela necessita do apoio administrativo, para que os profissionais da área possam realizar suas tarefas com tranquilidade. (entrevistado 06)

Perfeitamente, assim como têm os militares especializados para realizar o atendimento da atividade fim do Hospital, tem os militares para tocar a parte administrativa que é imprescindível em qualquer missão. (entrevistado 08)

A valência da missão para a motivação para o trabalho, só teve discrepância em relação ao entrevistado 7, em virtude de ele estar em função diferente da qual foi formado:

Em parte, tendo em vista a minha formação, especialização e aperfeiçoamento serem voltadas a manutenção, área de vocação com maior afinidade. (entrevistado 07)

A variável dependente avaliação geral do sistema de recompensas foi analisada perante quatro variáveis dependentes, relacionando desempenho, plano de carreira, dificuldades, reconhecimento e esforço despendido no trabalho.

Com relação a variável dependente expectativa (o nível de desempenho que se alcança depende do esforço que se faz), observou-se que existe um sentimento por parte dos entrevistados da necessidade de maior contrapartida da instituição em relação ao desempenho da metade dos entrevistados (04, 05, 06, 07):

O reconhecimento do que tem disponível, é o reconhecimento por meio das promoções, daquele incentivo de uma liberação quando a gente precisa... que são as dispensas, uma promoção. (entrevistado 4)

Como contrapartida ao desempenho demonstrado espero continuar tendo o reconhecimento da instituição dentro dos vários processos meritórios, como já os tive até aqui. (entrevistado 5)

Nessa etapa da minha carreira, tenho a expectativa de ser promovido ao Quadro Auxiliar de Oficiais, pois acredito que ao longo da carreira me credenciam para tal. (entrevistado 6)

Melhorias no plano de carreira, reestruturação da remuneração, corrigindo perdas como, tempo de serviço, auxílio moradia entre outros. (entrevistado 7)

Os demais entrevistados não manifestaram o que esperam da instituição em contrapartida ao desempenho demonstrado. No que se refere ao plano de carreira, se atende as expectativas dos entrevistados, cinco deles (01, 02, 03, 05, 06) afirmaram atender suas expectativas, embora dois tenham apontado ressalvas como oportunidade de melhoria:

E quanto ao plano de carreiras, repetindo, ele poderia ser melhor, levando em conta principalmente, a experiência que temos e o tempo na função. (entrevistado 1)

O plano de carreira atende as expectativas; o que não atende é o salário; o salário como falei, está bem defasado. (entrevistado 2)

Assim como eu sou militar temporária, o plano de carreira ele é bem condizente com as minhas expectativas assim, eu acho que que atende às expectativas sim. (entrevistado 3)

Meu plano de carreira atendeu perfeitamente minhas expectativas. (entrevistado 5)

Como já falei anteriormente, atende as expectativas, mas poderia ser mais dinâmico. (entrevistado 6)

Um entrevistado não se manifestou com relação ao plano de carreira se atende ou não suas expectativas e, outro entrevistado deixou claro que o plano não atende suas expectativas:

O plano de carreira deixou de atender minhas expectativas no momento que alteraram ao longo da minha carreira com um aumento significativo nos interstícios. (entrevistado 8)

Ressalta-se que as expectativas no sistema de recompensas são claramente manifestadas e associadas ao que a instituição pode oferecer como melhoria em processos meritórios, promoções, melhorias, como a reestruturação do plano de carreira. Diante destes manifestos relatos, ainda assim, o plano de carreira atende a 87,5% dos entrevistados, embora com algumas ressalvas.

A variável dependente dificuldade foi analisada dentro do sistema de recompensas para se observar qual sua relação com as demais variáveis, a partir das respostas dos entrevistados. Notou-se que as dificuldades estão relacionadas a missões, legislações e processos internos, no intuito de melhor equacionar os problemas da organização. Um entrevistado demonstrou dificuldade por sua qualificação profissional não estar sendo bem aproveitada, o que afeta diretamente como o entrevistado pode estar deslocado no sistema desempenho-recompensas.

Uma vez que meu maior potencial está em manutenção, onde possuo uma melhor formação, e seria mais bem aproveitado, embora cumpra atualmente apenas tarefas administrativas e burocráticas. (entrevistado 7)

Os demais entrevistados apresentaram níveis de dificuldades inerentes às funções, que não afetam diretamente os padrões gerais de desempenho-recompensas.

Atualmente, falta de cursos de atualizações que a legislação está sendo alterada com muita rapidez, e os sistemas de informática que usamos. (entrevistado 1)

A maior dificuldade que a gente encontra nesse setor com as clínicas é referente ao pagamento do que as clínicas estabelecem, nós pagamos uma tabela de acordo com o mercado, com o preço de mercado, e não o que elas tão querendo realmente. Então ela tem que ceder um pouquinho e, para de acordo com o volume de encaminhamento, acaba sendo satisfatório para clínica os valores que eles acabam recebendo no final. (entrevistado 2)

A falta de informação sobre as metodologias que são utilizadas para as missões fora da minha seção. Essa é uma dificuldade que eu estou encontrando, a gente tem que sempre ir em outros setores, buscar essas informações e às vezes, nem sempre a informação vem fechada, mesmo assim ainda tem que buscar outras formas para poder executar o trabalho. (entrevistado 3)

Como a minha atividade está relacionada à administração pública de recursos, de processo de licitações e contratos, eu entendo que a maior dificuldade são as legislações, as alterações constantes, a burocracia que impõe essas legislações impõe, e a necessidade da gente tá sempre se aperfeiçoando, então essas são as maiores dificuldades que esse trabalho apresenta. (entrevistado 4)

As dificuldades encontradas para o cumprimento de metas sempre foram com relação aos meios às vezes ofertados para isso, bem como com relação à numerosa e confusa legislação, o que por vezes causam retardo temporal no atingimento das metas estabelecidas. (entrevistado 5)

Atualmente baixa, não tenho dificuldades para cumprir as metas estabelecidas. (entrevistado 6)

Na variável Valência das recompensas externas, o esforço que se faz depende do valor que é dado à recompensa que se obtém do desempenho (valência). Diante dessa assertiva, buscou-se perceber como os entrevistados percebem o reconhecimento de seus colegas e chefias.

Todos os entrevistados demonstraram pleno reconhecimento das chefias e colegas, conforme alguns relatos:

Dentro da instituição do Hospital, acredito que quem reconhece o meu trabalho é a chefia mais imediata e os colegas de seção. (entrevistado 1)

Eu acho que existe por parte dos chefes o reconhecimento do trabalho, principalmente no que diz respeito a parte de conceitos. (entrevistado 2)

Você acha que o pessoal dentro do seu setor especificamente reconhece seu trabalho? “Eu acredito que sim.” Sua chefia também? “Sim. (entrevistado 3)

Quando nós verificamos que aquele processo que foi desenvolvido chega no final e atende ao hospital, ou atende ao beneficiário aqui no caso do hospital, o reconhecimento é feito, pelo reconhecimento das outras pessoas que vêm buscar informação, pela gente ter feito algo que deu certo e no final da ponta na ponta da linha, o processo ter dado certo a aquisição, o contrato. (entrevistado 4)

Perante o exposto pelos entrevistados, o valor dado ao desempenho destes é diretamente proporcional ao valor dado à recompensa que se obteve, demonstrados no grau de satisfação. A valência da missão avalia os níveis de esforço empregados pelos entrevistados

numa determinada missão, segundo a visão deles próprios. Também se relaciona ao valor que é dado à recompensa que se obtém do desempenho.

Esforço acredito, que em um nível normal comum a toda pessoa que tem um nível de responsabilidade, e até uma tarefa fazer; nem mais nem menos do que é proposto. Eu avalio o meu desempenho como satisfatório. (entrevistado 1)

Eu avalio meu desempenho como muito bom, porque a missão foi dada e eu tento, enquanto não cumprir, eu não, eu não desisto não, eu vou até finalizar. (entrevistado 2)

O nível eu acredito que seja alto, porque sempre que é dada uma missão pela chefia eu procuro atender o mais rápido possível, dentro das missões, das outras missões dentro do trabalho, que tem dentro da minha seção. (entrevistado 3)

Meu desempenho eu avalio como ótimo, porque no momento que a gente busca utilizar o que a gente aprendeu, e se aperfeiçoar, eu acho que a gente está indo um pouco além daquilo que nós podíamos fazer pela instituição. (entrevistado 4)

O nível de esforço empregado em determinada missão atribuída pelo meu chefe depende da dificuldade e dos meios que se tem à disposição para cumpri-la. Normalmente e na maioria das vezes se consegue cumprir as missões sem que para isso se empregue um nível de esforço exagerado ou de extrema dificuldade. Avalio meu desempenho, dentro das minhas atribuições, como satisfatório. (entrevistado 5)

Mediante o exposto pelos entrevistados, todos consideram o nível de esforço e desempenho satisfatórios para o padrão de missão desempenhada, neste quesito 100% dos entrevistados se sentem satisfeitos. Logo, a recompensa que se obtém do desempenho de cada entrevistados é satisfatória, na medida que acreditam entregar como resultado um alto desempenho que atende as necessidades da instituição.

6. Considerações Finais

O trabalho evidencia que a relação desempenho-recompensa está, de forma implícita, influenciando as expectativas dos militares e civis do Hospital Militar. Isto porque a instituição passa por mais de quatro décadas de inanição em termos de defasagem salarial e de plano de carreira, sendo ultrapassada em todos os aspectos pelas demais carreiras de Estado.

Desta forma, o entendimento do nível de esforço empregado diante das recompensas oferecidas, mostra o desempenho de cada servidor, ou seja, como de fato as recompensas estão atendendo os desejos pessoais não só na carreira como na vida pessoal.

Observou-se que na análise de conteúdo realizada, às expectativas quanto a motivação para o trabalho é percebida pela maioria dos respondentes, 87,5%, de forma mais negativa em virtude das perdas salariais que impactam na aposentadoria. Quanto a dificuldade frente à

motivação para o trabalho, 87,5% dos respondentes não observaram qualquer relação deste constructo na motivação, enquanto somente 37,5% citaram que os processos de burocratização da administração pública são percebidos como dificuldade para motivação no trabalho. Na variável valência das recompensas, a insatisfação com a defasagem na remuneração foi observada por 75% dos respondentes. E por fim, o alinhamento da missão estratégica do Hospital com o trabalho desenvolvido pelos entrevistados - a valência da missão - teve uma concordância de 87,5% dos respondentes.

No que diz respeito a variável avaliação geral do sistema de recompensas, o estudo demonstrou uma relação intrínseca entre as quatro variáveis dependentes – expectativa, dificuldades, valência das recompensas externas e valência da missão.

De acordo com os relatos o nível de escolaridade se sobrepõe às possíveis dificuldades na relação desempenho-recompensas, no entanto, o maior esclarecimento de cada servidor ressalta maior descontentamento com aquilo que a instituição pode oferecer como melhoria em processos meritórios, promoções e reestruturação do plano de carreira.

A vivência de mais de 20 (vinte) anos de serviço, o nível de escolaridade dos entrevistados, superior, evidencia que o valor dado ao desempenho destes é diretamente proporcional ao valor dado à recompensa que se obteve, demonstrados no grau de satisfação de 87,5% dos entrevistados.

As experiências e relatos constantes do estudo identificam um perfil de motivação satisfatório tanto no nível de esforço empregados pelos entrevistados numa determinada missão, como no reconhecimento dos chefes e colegas, proporcional ao valor dado à recompensa que se obteve.

Sendo assim, os resultados apurados nesta pesquisa podem trazer contribuições significativas quanto a estreita relação entre desempenho e recompensas, à medida que nem sempre um excelente desempenho do servidor se refletirá em recompensas satisfatórias, uma vez que envolvem fatores motivacionais e financeiros que ainda possuem uma dinâmica extremamente intrínseca. Os fatores de remuneração, plano de carreira são imperativos na comparação aos fatores meramente motivacionais, fruto da relação desempenho-recompensa.

A pesquisa limitou-se a um estudo geral das influências na motivação para o trabalho dos servidores de um Hospital Militar, e por isso, sugere-se para estudos futuros, uma ampliação dela aprofundando as perguntas, em relação às expectativas, valências das recompensas externas, valência da missão e dificuldades encontradas no trabalho, a fim de obter mais informações e aprofundar o estudo motivacional em ambiente com recompensas.

Referências

Alves Filho A & Costa MTP. (2013). Condições de trabalho e motivação em contextos do Sistema Único de Saúde – SUS. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 10(1): 57-74.

Araújo EPM. (2018). *Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba*. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

Azêdo DF & Alves MH (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Rev. Portuguesa de Saúde Pública*. 31(1):181–92.

Batista, MGT. (2019). A motivação dos servidores no serviço público brasileiro. *EaD & Tecnologias Digitais na Educação*, Dourados, v. 4, n. 5, p. 111-123, fev. 2017. Disponível em: <<http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/ead/article/view/3283/3713>>. Acesso em: 15 out. 2019.

Bergamini, CW. (2018). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, CW. (1997). *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas.

Cassiani, SB. & Caliri, MHL. & Pelá, NTR. (1996). A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. *Rev.latino-am.enfermagem*, v. 4, n. 3, p. 75-88, dezembro.

Chenitz, WC. & Swanson, JM. (1986). *From practice to grounded theory*. New York: Addison Wesley. 259 p.

Facco, M. et. al. (2012). Motivação e clima organizacional. *Revista Foco*, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 12-25. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/40/40>>. Acesso em: 14 out. 2019.

Faller, BC. (2004). *Motivação no serviço público: um estudo de caso da secretaria de administração da prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul*. Porto Alegre. RS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 set. 2019.

Gil, AC. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisas*. 6 eds. São Paulo: Atlas.

Lutz, C. et al. (2012). Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. *Revista de Administração da Unimep*, v. 10, n. 1, p. 164-188. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7229/fatores-motivacionais-extrinsecos-para-a-profissao-militar/i/pt-br>>. Acesso em: 01 out. 2019.

Malik, AM. (1988). *Gestão de Recursos Humanos*. Volume 9. São Paulo. Editora Fundação Peirópolis Ltda.

Maximiano, A. (2004). *Teoria geral da administração*. São Paulo. Editora Atlas.

Mcshane, SL. & Von Glinow, MA. (2012). *Comportamento Organizacional: conhecimento emergente. Realidade Global*. Porto Alegre: AMGH.

Mello, MC. (2012). *Análise da motivação dos servidores públicos na divisão de habilitação do DETRAN/RS*. 2012. 44f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Miceli, D. (2014). *Dinâmica das Relações Interpessoais: Motivação*. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/deboramiceli/02-dinmica-das-relaes-interpessoais-motivao>>. Acesso em: 15 out. 2019.

Pires, RV. & Carvelo, LR. & Da Silva, JH. (2015). Motivação no trabalho - estudo sobre o nível de satisfação dos trabalhadores em uma confecção. *Revista Científica Hermes - FIPEN*, [S.l.], v. 14, p. 176-200. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/203>>. Acesso em: 15 out. 2019.

Robbins, SP. (2019). *Administração. Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Rodrigues, WA. & Reis Neto, MT. & Gonçalves Filho, CA. (2014). A influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273.

Ulrich, D. (2002). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.

Vecchio, RP. (2008). *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Vroom, VH. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. [NY: Wiley, 1964]. 395 p.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Daniel Teixeira Camillo – 35%

Nome do segundo autor centralizado – 35%

Nome do segundo autor centralizado – 30%