

**FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO**

**FERNANDO COSSETTI DE ALMEIDA**

**MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA, INTRÍNSECA E SATISFAÇÃO EM  
BANCOS PÚBLICOS, PRIVADOS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO:  
Diferenças de percepções por funcionários de bancos e  
cooperativas de crédito**

**VITÓRIA  
2020**

**FERNANDO COSSETTI DE ALMEIDA**

**MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA, INTRÍNSECA E SATISFAÇÃO EM  
BANCOS PÚBLICOS, PRIVADOS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO:  
Diferenças de percepções por funcionários de bancos e  
cooperativas de crédito**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Profa. Dra. Silvania Neris Nossa

**VITÓRIA  
2020**

**FERNANDO COSSETTI DE ALMEIDA**

**MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA, INTRÍNSECA E SATISFAÇÃO EM  
BANCOS PÚBLICOS, PRIVADOS E COOPERATIVAS DE CRÉDITO:  
Diferenças de percepções por funcionários de bancos e  
cooperativas de crédito**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 02 de Abril de 2020.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profa. Dra. SILVANIA NOSSA**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

---

**Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

---

**Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de registrar o quanto é difícil escrever esta página, pois este trabalho leva meu nome, mas foi construído por muitos, e por isto mesmo, agradeço à Deus, por cercar minha vida de pessoas tão especiais.

Obrigado aos meus pais, Damaso Serra de Almeida e Katia Ieda Cossetti, que nunca pouparam esforços para me apoiar nos desafios da minha vida. Agradeço à minha esposa, Juliana Schmidel Benincá, por todo apoio e paciência durante estes anos assistindo minha luta para conciliar meus estudos com a minha vida profissional e pessoal. Aos meus colegas de turma, por toda colaboração e parceria que não se resumiu ao período do curso. À minha orientadora professora Sylvania Nossa, meu agradecimento por toda paciência e sabedoria despendida na condução do meu trabalho.

Por fim, a você, que mesmo não citado, consegue se sentir feliz pela conquista do próximo, muito obrigado!

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo medir e comparar os níveis de motivação intrínseca, extrínseca e satisfação em empregados de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito. Baseado na escala *Work Preference Inventory* projetada por Amabile et al. (1994), e a adaptação da subescala de satisfação no trabalho de Gazica (2014), foi desenvolvido uma pesquisa quantitativa descritiva com uso de dados primários e regressão linear múltipla junto a 962 empregados de banco públicos, bancos privados e cooperativas de crédito. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico composto por 37 perguntas. Os resultados foram estimados por meio de regressão linear múltipla. Foram encontradas evidências de que existem diferenças entre níveis de motivações extrínsecas e intrínsecas dependendo do tipo de instituição que é analisada. Logo, satisfação também varia de acordo com instituição financeira.

**Palavras Chaves:** Motivação; Intrínseca; Extrínseca; Satisfação; Bancos; Público; Privado; Cooperativa de Crédito.

## **ABSTRACT**

This study aimed to measure and compare the levels of intrinsic, extrinsic motivation and satisfaction in employees of public, private banks and credit unions. Based on the Work Preference Inventory scale designed by Amabile et. al, (1994), and the adaptation of the work satisfaction subscale by Gazica (2014), a quantitative cross-sectional survey was carried out with 962 employees of public banks, private banks and credit unions. Data collection was performed using an electronic questionnaire consisting of 37 questions. The results were estimated using multiple linear regression. Evidence was found that there are differences between levels of extrinsic and intrinsic motivations depending on the type of institution being analyzed. Therefore, satisfaction also varies according to the financial institution.

**Keywords:** Motivation; Intrinsic; Extrinsic; Satisfaction; Banks; Public; Private; Credit Cooperative.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS .....	11
2.2. MOTIVAÇÃO.....	13
2.3. MOTIVAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS.....	16
2.4 MOTIVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	20
2.5. SATISFAÇÃO.....	22
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>26</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>31</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>31</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	31
4.2 TESTES ESTATÍSTICOS.....	31
4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	33
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>39</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>45</b>

## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

O mercado bancário brasileiro sofreu um impacto na década de 90 com a redução numérica de suas instituições financeiras em decorrência de fusões, aquisições, privatizações e maior participação de bancos estrangeiros (Araújo, 2011). A competitividade que se fez necessária com a redução numérica dessas instituições (Martins, Bortoluzzo, & Lazarini, 2008), produziu uma maior inclusão da população brasileira à rede bancária, cuja bancarização chega a atingir 89,6%, segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) de 2015.

Formado por um sistema composto por diferentes tipos de bancos, o setor bancário brasileiro apresenta uma estrutura de propriedades diversas, com uma forte intervenção do governo federal em forma de regulação prudencial, regulação de preços e regulação direta de quantidade (De Mello & Garcia, 2012). É possível visualizar a intervenção federal por meio dos bancos públicos quando eles desempenham quatro importantes papéis na sociedade: atuação setorial, desenvolvimento regional, atuação anticíclica da oferta de crédito e bancarização mediante inclusão bancária das classes menos favorecidas (Bonomo, Brito, & Martins, 2015).

Outra forma de atuação setorial e desenvolvimento regional vem das cooperativas de crédito (Jacques & Gonçalves, 2016). Em um país com as dimensões do Brasil, existem municípios que não possuem agências bancárias, logo, não existe acesso ao crédito (Jacques & Gonçalves, 2016). Como instituições alternativas, aparecem as cooperativas de crédito que, diferente dos bancos, tentam promover o desenvolvimento assumindo riscos em prol da comunidade sem ter

como objetivo principal o lucro (Jacques & Gonçalves, 2016).

Entende-se que bancos públicos e privados concorrem uns com os outros e possuem o mesmo objetivo, ou seja, o lucro (Seabra, Giglio, Fernandes & Meurer, 2009). Entretanto, observa-se que os bancos apresentam diferentes meios de trabalhar, pois enquanto os bancos públicos podem adotar políticas de acesso ao crédito, visando o desenvolvimento local, os bancos particulares procuram a maximização do lucro (Seabra, Giglio, Fernandes & Meurer, 2009).

Registra-se uma diferença também entre os empregados dos bancos públicos e privados quanto à estabilidade trabalhista (Campos, Leite, Tavares & Prestes, 2015). Ainda que ambos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), enquanto os primeiros são contratados por seleção mediante concursos, os segundos são contratados para prestação de serviços sem garantia de permanência (Campos, Leite, Tavares & Prestes, 2015). Já os empregados de cooperativas de crédito se assemelham aos empregados de bancos privados, pois ambos são regidos pela CLT, contudo, apresentam uma legislação própria como a Lei 10.406(2002) e Lei 5.764(1971). Logo, os funcionários das cooperativas de crédito não são vistos só como empregados, mas como associados da empresa (Mulinari & Ritterbuch, 2010).

Além disso, as atividades financeiras dos bancos são baseadas na prestação de serviços e, com isso, dependem do bom desempenho do fator humano (Santu, Mwanza & Muredzi, 2017). É sabido que a motivação tem um papel importante no bom desempenho dos empregados de prestação de serviços (Garg & Rastogi, 2005) assim, satisfação com o trabalho é considerada uma força importante de trabalho nas grandes organizações (Khalid & Irshad, 2010).

Contudo, há algumas diferenças nos fatores externos entre empregados de

bancos públicos, privados e cooperativas de crédito (Martins et al., 2008). A diversidade do comportamento entre os bancos públicos e privados derivam de suas características distintas onde se destaca o foco dos bancos públicos em atividades não ligadas apenas ao crescimento do lucro, mas também visando bem-estar social ou uso político, além da atuação em mercados distintos ou de pouco interesse por bancos privados (Martins et al., 2008).

Do mesmo modo, as cooperativas adquirem importância social onde se instalam, uma vez que apresentam como característica a representatividade dos moradores locais (Cordeiro, Bressan, Moura & Barros, 2018). Tais, determinam o desenvolvimento sustentável local, proporcionando geração de emprego e acesso ao crédito, seus benefícios estão ligados ao fato de que elas são responsáveis pela aplicação de recursos privados e por todos os riscos próprios ao uso de recursos de terceiros em favor da comunidade (Cordeiro, Bressan, Moura & Barros, 2018).

No Brasil, estudos sobre motivação intrínseca e extrínseca nos setores públicos e privados apontam que no serviço público brasileiro, recompensas externas têm pouco ou nenhum impacto positivo na motivação do funcionário (De Assis & Neto, 2011). No estudo de Rodrigues, Neto e Filho (2014) foi analisado a motivação de servidores público em diversos setores estado de Minas Gerais, o fato gerador de motivação foi tido como a nobreza da missão percebida no serviço, e os fatores externos de motivação poderia distorcer essa percepção de nobreza causando um efeito *crowding-out*.

Diante das características específicas citadas do setor público brasileiro e as características do setor bancário público e privado, o objetivo deste trabalho é medir e comparar os níveis de motivação intrínseca, extrínseca e satisfação em empregados de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito, bem como

verificar qual a relação da motivação com a satisfação do empregado.

Como contribuição, o presente trabalho pretende cooperar para o crescimento dos estudos de motivação e satisfação, comparando motivação intrínseca, extrínseca e satisfação dos funcionários dos três tipos de instituições: bancos públicos, privados e cooperativas de crédito, levando em consideração suas particularidades e diferenças (inclusive aquelas ligadas aos objetivos de suas instituições).

O presente trabalho buscou auxiliar o processo de tomada de decisões no que tange à gestão de pessoas, pois aprofundou o conhecimento sobre motivação e satisfação, por meio da identificação dos aspectos que influenciam a motivação e a satisfação dos empregados de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito.

Os resultados encontrados foram que há diferenças entre níveis de motivações extrínsecas e intrínsecas dependendo do tipo de instituição que é analisada. Logo, satisfação também varia de acordo com instituição financeira.

## Capítulo 2

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS

No Brasil, os bancos públicos possuem um importante papel no setor bancário ao longo da história, mesmo com uma grande reestruturação que ocorreu a partir dos anos de 1990 (Seabra et al., 2009). O mercado bancário se apresenta como um cenário competitivo no qual o número instituições financeiras foi reduzido ao longo dos anos (Martins et al., 2013).

Em países em desenvolvimento, os agentes econômicos, tais como empreendedores informais, micro e pequenas empresas, agricultores familiares, pequenos proprietários rurais, entre outros, não possuem ou tem dificuldades no acesso ao crédito, devido ao alto risco de não pagamento ou falta de garantias (Seabra et al., 2009).

O setor bancário brasileiro é um sistema composto por diferentes tipos de bancos e apresenta uma estrutura de propriedade diversa, uma forte intervenção do governo federal sob forma de regulação prudencial, regulação de preços e regulação direta de quantidade (De Mello & Garcia, 2012). É possível visualizar essa intervenção federal por meio dos bancos públicos quando estes desempenham quatro importantes papéis na sociedade: à atuação setorial, desenvolvimento regional, atuação anticíclica da oferta de crédito e bancarização mediante inclusão bancária das classes menos favorecidas (Bonomo et al., 2015).

Arun e Turner (2002) afirmam que não é apenas por ser uma solução de fornecimento de crédito que os bancos públicos são necessários ao mercado. Se

assim fosse, bastaria que o governo regulamentasse as linhas de créditos direcionadas para que os bancos privados trabalhassem. Contudo, ao trabalhar com linhas de crédito com rentabilidade abaixo da esperada pelos depositantes, os bancos privados estariam gerando um problema de assimetria de informação, uma vez que os investidores estariam esperando uma lucratividade em seus depósitos enquanto os bancos estariam operando em linhas de crédito com altos riscos e sem garantias (Arun & Turner, 2002).

Bancos públicos e privados concorrem uns com os outros e têm os mesmos objetivos, qual seja o lucro, porém com diferentes meios de trabalhar, pois, enquanto a instituição pública pode adotar políticas de acesso ao crédito se voltando para o desenvolvimento local, os bancos particulares procuram a maximização do lucro (Seabra et al., 2009). Essa diferença ocorre devido aos bancos públicos possuírem formas de garantir a liquidez de seus recursos em caso de problemas de insolvência (Seabra et al., 2009).

Entre os empregados dos bancos públicos e privados também cabe levantar uma diferença, enquanto os empregados dos bancos privados são contratados para prestação de serviços e não possuem garantia de permanência, os bancários de bancos públicos são contratados por meio de concurso público, o que gera certa estabilidade de seu emprego, embora seus contratos de trabalho sejam regidos pela CLT, existe uma cultura organizacional e administrativa que gera tal estabilidade (Campos et al., 2009).

Outra diferença encontrada entre empregados de bancos públicos e privados está na diferença dos objetivos dos bancos, uma vez que os bancários de bancos públicos servem a objetivos por vezes distintos daqueles buscados pelos bancários de bancos particulares em função dos propósitos sociais dos bancos públicos que

divergem dos bancos particulares voltados à maximização do lucro (Martins et al., 2008).

Com objetivos não ligados somente ao lucro, o setor público fornece aos indivíduos motivados pelo serviço público mais oportunidades para cumprir serviços associados com compaixão, auto sacrifício e compromisso com o interesse público, fatores que são associados à motivação intrínseca (Bellé, 2013).

## 2.2. MOTIVAÇÃO

O sucesso ou fracasso de uma organização é pautado também na qualidade dos serviços prestados por seus servidores na busca por alcançar as metas traçadas pelas instituições (Ryan & Deci, 2000). O desenvolvimento do interesse de cada servidor está ligado diretamente à motivação que lhe é oferecida (Gungor, 2011).

Os seres humanos podem ser engajados ou passivos diante das condições sociais em que se desenvolvem (Gungor, 2011). No melhor de sua automotivação são agentes inspirados, esforçando-se para aprender, ampliar seus conhecimentos, dominar novas habilidades e aplicar seus talentos (Ryan & Deci, 2000). No entanto, o espírito humano pode ser diminuído ou esmagado fazendo os indivíduos, às vezes, rejeitarem o crescimento e a responsabilidade (Ryan & Deci, 2000).

Kanfer, Frese e Johnson (2017) também comungam com a ideia da importância da motivação e afirmam que o seu estudo é determinante para o sucesso das organizações, sociedades e bem-estar dos indivíduos sendo um dos mais duradouros e interessantes tópicos na Psicologia Industrial.

A motivação do trabalho é uma força que traz energia, direciona e sustenta os

esforços dos funcionários nas organizações (Bright, 2016). A gestão de recompensas como fator de motivação para um melhor resultado no desempenho dos servidores e, conseqüentemente, nos resultados pretendidos pela organização, é fato já estudado por diversos autores, como Gungor (2011), que afirma que as empresas devem ter um sistema de gestão de recompensas para desenvolver, motivar e aumentar o desempenho dos seus funcionários utilizando uma variedade de aplicações de recursos humanos. Gungor (2011) caracteriza motivação como capacidade básica de mudança de comportamento para agir por determinado objetivo e afirma que tal motivação pode vir de forma intrínseca ou extrínseca.

Ryan e Deci (2000) estudaram a Teoria da Autodeterminação para entender como pessoas tendem a se esforçar para atingir seus objetivos classificando a motivação em intrínseca e extrínseca. A teoria da Autodeterminação aborda a motivação, o comportamento e a personalidade, explicando como as pessoas apresentam a capacidade de direcionar seus comportamentos e habilidades em relação ao seu futuro, como as condições do contexto social facilitam a saúde psicológica e afirmam que o bem-estar psicológico pode ser alcançado a partir da autodeterminação (Ryan & Deci, 1987).

Para a Teoria da Autodeterminação, a motivação é o que impulsiona o indivíduo a relacionar-se com o ambiente, essa motivação pode ser intrínseca ou extrínseca (Ryan & Deci, 2000). Os autores definiram a motivação intrínseca como motivação interna, gerada quando o indivíduo se envolve em atividades que eles consideram interessantes, desafiadoras e prazerosas. Tais autores afirmam que caso uma atividade não se encaixe nessas categorias não são intrinsecamente motivadas, acarretando numa má realização da tarefa gerando a necessidade de motivações extrínsecas para promover a autorregulação do comportamento. Já a

motivação extrínseca é definida por Kuvaas, Buch, Weibek, Dysvik e Nerstad (2017) como o desejo de realizar uma atividade com a intenção de obter consequências positivas, como um incentivo ou para evitar consequências negativas, como uma punição.

O estudo de Amabile et al. (1994), destaca a importância do entendimento e aplicação de fatores que levam a motivação extrínseca e intrínseca, concluindo que existe a possibilidade desses dois tipos de motivação trabalharem juntos no desenvolvimento da tarefa. Chen, Chen e Xu (2018) afirmam que a motivação intrínseca aparece quando o próprio significado da tarefa é percebido como a própria recompensa para os indivíduos. Intrinsecamente motivados, os indivíduos se consideram, assim, iniciadores de seu próprio comportamento, dos resultados desejados, e da escolha de suas próprias maneiras de atingir esses objetivos, demonstrando um forte locus interno de controle. Enquanto isso, Amabile et al. (1994) descrevem como motivação extrínseca, a motivação para trabalhar, principalmente em resposta a algo à parte do trabalho em si, como recompensa, reconhecimento ou ditames de outras pessoas.

Apesar de os fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos, muitas vezes, cooperaram para a construção de um determinado trabalho, Durant, Kramer, Perry e Mesch (2006) concluem que os incentivos financeiros (extrínsecos) melhoram o desempenho da tarefa de forma moderada a significativa, mas a eficácia depende da capacidade de condições de organizações. O estudo de Bellé (2013), por exemplo, mostra que, em empresas públicas, os fatores motivacionais externos não geram grande impacto na motivação do empregado.

Do mesmo modo Frey e Jegen (2001) reforçam a importância do entendimento sobre motivação com a Teoria de *Crowding*, que tem como ideia

central o entendimento de que estímulos externos podem resultar em resultados benéficos chamados de *crowding-in* ou podem gerar resultados negativos chamados de *crowding-out*. Resultados positivos ocorrem quando estímulos externos encontram pessoas intrinsecamente motivadas para realizar determinados objetivos (Frey & Jegen, 2001). Contudo, os resultados negativos também podem acontecer quando os indivíduos sentem que a natureza da tarefa foi alterada ou se sentem controlados para desempenhar algum papel, o que prejudica a autodeterminação e a autoestima (Frey & Jegen, 2001).

No Brasil, o estudo de Rodrigues et al. (2014) mostrou que os reforços externos para motivação de servidores públicos podem tirar a percepção de nobreza da missão dos empregados, gerando um fator negativo (*crowding-out*) na motivação, o que reforça a importância de se estudar as diferentes motivações das empresas públicas e privadas.

### 2.3. MOTIVAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

Para Durant et al. (2006), existem formas diferentes de motivação em empresas públicas e privadas. Segundo o autor, o pagamento por mérito e o pagamento por desempenho em ambientes tradicionais do setor público não têm o mesmo sucesso da iniciativa privada, alcançam pouco impacto positivo sobre a motivação do funcionário e desempenho organizacional, não mostrando uma relação significativa entre remuneração e desempenho.

Durant et al. (2006), enfatiza a importância da motivação nos resultados almejados pelas organizações, inclusive registrando algumas divergências de interesses entre os setores públicos e privados. Gungor (2011), em sua pesquisa feita em Istambul sobre a gestão de recompensas associadas a empregados do

setor bancário privado, descobriu que o aumento da motivação extrínseca não reduziu a motivação intrínseca, e que as recompensas financeiras têm efeitos positivos no desempenho dos empregados.

Já Ahuluawlia e Kamal (2017), fazendo uma comparação entre professores universitários de universidades públicas e privadas no que diz respeito ao aumento do compromisso aliado à motivação intrínseca e extrínseca, encontraram diferenças substanciais. Ao avaliarem os professores universitários estaduais, foi registrado um impacto positivo do compromisso desses na organização relacionada à motivação intrínseca, enquanto os níveis de comprometimento de professores de faculdades privadas aumentaram com a motivação extrínseca.

No estudo de Alimohammadi e Neyshabor (2013) foi realizada uma análise sobre a influência da motivação intrínseca e extrínseca no comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa privada no Irã. As descobertas revelaram um impacto significativo da motivação do trabalho no comprometimento organizacional. Foi encontrado que a motivação extrínseca influencia mais o comprometimento organizacional do que a motivação intrínseca. Entretanto, Bright (2009) demonstrou consistentemente que funcionários públicos preferem oportunidades não monetárias intrínsecas a fatores de motivação extrínseca. Acredita-se, contudo, que resultados diferentes poderiam ter sido encontrados se os participantes tivessem sido escolhidos dentro de diferentes tipos de organizações públicas. Como explicam Osborne e Gaebler (1992), as diferenças entre os setores públicos e privados resultam em um ambiente no qual é necessário estudar a melhor maneira para se motivar o funcionário, pois os empregados desses dois setores percebem os riscos e recompensas de formas bem diferentes.

Segundo Lira e Silva (2015), muitas das dificuldades sentidas para entender

as diferenças na motivação de cada setor derivam das singularidades organizacionais do setor público em comparação com o setor privado, e até mesmo comparadas ao setor não lucrativo.

No serviço público existem processos pré-definidos de sistemas de recompensas, sem grandes possibilidades de individualização dos mesmos por partes dos dirigentes e dificuldade em aplicar uma correta e efetiva gestão de objetivos por isso deve-se considerar que os administradores de serviços públicos possuam dificuldades em utilizar as teorias motivacionais existentes (Lira & Silva, 2015).

De acordo com Bellé (2013), empregos no setor público são caracterizados por atributos com alta significância de tarefa, dando a indivíduos motivados pelo serviço público mais oportunidades para colocar em prática alguns valores, como a compaixão, o auto sacrifício e o compromisso com o interesse público, resultando em mais motivação intrínseca em comparação com o trabalho do setor privado.

Além disso, na burocracia governamental pode-se obter um melhor desempenho quando se é levado pela motivação intrínseca, uma vez que no serviço público o padrão de maximização de lucro (Bellé, 2013).

Além das diferenças organizacionais, existem também as particularidades dos indivíduos que influenciam o construto “motivação” (Bellé, 2013). As aspirações e as atitudes dos trabalhadores do setor privado e do setor público, tanto em termos profissionais como na vida em geral, são diferentes (Lira & Silva, 2015). Exemplo disso é que os empregados do setor privado são mais propensos às recompensas financeiras e materiais e menos propensos à motivação de servir o público (Lira & Silva, 2015).

Gagné Deci (2005) explicam, por meio da Teoria da Autodeterminação, que o uso de recompensas extrínsecas para motivar o comportamento no trabalho pode ser prejudicial à motivação intrínseca, tendo consequências negativas para o ajustamento psicológico relacionado ao interesse da tarefa.

Para reforçar a importância de se entender como se deve lidar com a motivação dos empregados, a Teoria de *Crowding* procura mediar o modelo econômico padrão e as teorias psicológicas, com o objetivo principal de entender quais os resultados de se estimular pessoas extrinsecamente, podendo alcançar resultados positivos (*Crowding-in*) ou negativos (*crowding-out*) (Frey & Jegen, 2001).

Lira e Silva (2015) explicam que pode ser facilmente sugerido que as recompensas extrínsecas e o desempenho no setor público podem ter resultados diferentes aos pretendidos: ao invés de motivar, esta ligação pode desmotivar muitos funcionários públicos, visto que estes são uma força de trabalho, em princípio, motivada intrinsecamente.

Contudo, em que se pese as particularidades dos serviços públicos quando comparados ao setor privado, vale ressaltar que o mercado bancário brasileiro há muitas similaridades entre si (Coelho, Melo & Rezende, 2011). Apesar de os bancos públicos contribuírem para o crescimento e desenvolvimento de áreas nas quais bancos particulares não têm interesse, a presença de bancos privados diminui diretamente os lucros de bancos públicos, que precisam concorrer para obter lucros com vendas de produtos e serviços financeiros (Coelho, Melo & Rezende, 2011).

Diante deste panorama, o presente trabalho procura contribuir para o crescimento dos estudos de motivação, comparando funcionários dos dois tipos de bancos, públicos e privados, levando em consideração suas particularidades e

diferenças, apresentando assim as hipóteses 1 e 2:

H01: Empregados de bancos públicos são mais intrinsecamente motivados que os empregados de bancos particulares.

H02: Empregados de bancos particulares são mais extrinsecamente motivados que os empregados de bancos públicos.

## 2.4 MOTIVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A globalização proporciona um grande aumento da competição econômica, sendo que os níveis de produtividade e eficiência são cada vez mais exigidos. Como consequência disso, é gerado uma série de benefícios, como a modernização de processos produtivos (Geriz, 2004).

Esse processo, associado à automação da produção de bens e serviços, como consequência da flexibilização das normas trabalhistas, diminuição do poder de compra e aumento do desemprego, tem conduzido os trabalhadores a buscarem alternativas que lhes assegurem a manutenção de condições dignas de vida (Geriz, 2004).

Para Mulinari e Ritterbuch (2010), uma alternativa organizada para enfrentar a competição econômica, principalmente em economias locais ou regionais, é a criação de empreendimentos cooperativistas.

O cooperativismo de crédito se faz importante e passa a crescer no mercado como instrumento de aquisição de crédito, mediante o sistema da mutualidade e da economia, visando auxiliar seus cooperados, sem o objetivo principal de lucro, comum em bancos públicos e privados (Geriz, 2004). Além disso, ao facilitar o crédito e os oferecimento de serviços bancários, o cooperativismo favorece as pessoas com

dificuldade no acesso aos bancos comerciais, legitimando sua importância econômica e social (Fontes Filho, Ventura & Oliveira, 2008).

No Brasil, o precursor do crescimento das cooperativas de crédito foi o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), em 1980. Nessa época, foram iniciadas a padronização e a regulamentação das práticas administrativas e operacionais, algo que impulsionou a criação de novas cooperativas que buscavam a cooperação entre pessoas de várias áreas (Pagnussat, 2004). Atualmente, o cooperativismo de crédito está organizado no Brasil em três grandes sistemas: o de Crédito Cooperativo (SICREDI), o de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICCOOB) e a Instituição Financeira Cooperativa (UNICRED), sendo o SICCOOB o maior sistema de crédito cooperativo do país, presente na maioria dos estados brasileiros (Geriz, 2004).

Uma definição para cooperativas de crédito é a de que estas são sociedades constituídas para oferecer serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social (Pagnussat, 2004).

Já para Fontes Filho et al. (2008), cooperativa é uma sociedade autônoma, formada por vinte ou mais pessoas, com o objetivo de satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais dos associados. Nessa visão, as atividades estão voltadas para os próprios cooperados, e não para o mercado.

Acrescenta-se também os princípios cooperativos que são: a) adesão livre e voluntária; b) autogestão ou controle democrático; c) autonomia e independência administrativa; d) participação dos sócios nas contribuições e nos resultados da entidade; e) educação cooperativista; f) intercooperação ou cooperação entre cooperativas; e g) preocupação com a comunidade (Pagnussat, 2004).

Para Mulinari e Ritterbuch (2010), a gestão de recursos humanos deve analisar os empregados de cooperativas em dois aspectos: o aspecto legal e o aspecto psicológico e motivacional. No aspecto legal, todos os empregados respondem às regras da CLT, o que faz, muitas vezes, os trabalhadores serem comparados aos bancários (Mulinari & Ritterbuch, 2010). Contudo, a própria legislação diferencia o trabalho prestado pelos trabalhadores de cooperativas de crédito do trabalho de outras instituições financeiras (Mulinari & Ritterbuch, 2010).

Sob o aspecto psicológico e motivacional, o fator principal a diferenciar os empregados é o princípio da cooperação (Fontes Filho et. al., 2008). Empregados de cooperativas são, ao mesmo tempo, funcionários e associados possuindo participação nos resultados da empresa, embora possa ser observado que outros valores estão presentes de forma mais essencial que o lucro (Fontes Filho et. al, 2008).

Entre os cooperados, valores com perfil motivacional intrínseco são observados, uma vez que o lucro não é o objetivo principal dessa empresa, algo diferente do que ocorre com os funcionários de bancos públicos e privados (Mulinari & Ritterbuch, 2010).

Diante do exposto, elaborou-se hipótese3:

H3: Empregados de cooperativas possuem maior motivação intrínseca que empregados de bancos públicos e privados.

## 2.5. SATISFAÇÃO

Com o aumento da concorrência, a qualidade do serviço tornou-se um objeto popular entre as investigações acadêmicas (Paul & Srivastav, 2015). Para

KhalidIrshad (2010) vale frisar que a qualidade do serviço prestado por uma empresa está diretamente ligada à satisfação de seus empregados.

A realidade social mostra que o homem gasta uma importante parte da vida no trabalho por motivos econômicos (Paul & Srivastav, 2015). Mesmo assim, apenas motivos financeiros nunca satisfizeram o homem por completo (Khalid & Irshad, 2010). Por isso, é necessário entender o porquê de os homens trabalharem e em que nível eles ficam satisfeitos e comprometidos com o trabalho (Khalid & Irshad, 2010).

A satisfação dos funcionários é considerada um dos principais requisitos de uma organização bem administrada, pois é inegável que o futuro da empresa depende do nível de satisfação de sua força de trabalho, uma vez que trabalhadores insatisfeitos podem causar problemas imediatos aos negócios (Paul & Srivastav, 2015).

Malik, Nawab, Naeeme Danish (2010), em seus estudos sobre comprometimento no trabalho, explicam que os funcionários se tornam mais comprometidos por uma variedade de razões, incluindo satisfação, apego afetivo aos valores da organização, uma percepção dos custos envolvidos na saída da organização e um senso de obrigação para com a organização.

Acredita-se que os funcionários afetivamente comprometidos trabalhem com grande devoção e compromisso de continuidade, o que garante que esses mantenham a sua filiação organizacional (Malik, et al., 2010).

Gazica (2013) explica, coma Teoria de Chamado Profissional, que pessoas podem se identificar com uma meta ou conferir propósito ao seu trabalho por diversas razões, dentre elas, a vocação, a necessidade, a identificação ou o

propósito. Pessoas que relatam participação em trabalhos que julgam mais significativos também relatam níveis mais altos de bem-estar e satisfação (Malik, et al., 2010).

Acrescenta-se também o estudo de Khalid e Irshad (2010) sobre a satisfação em bancos públicos e privados no Paquistão, os autores estudaram cinco componentes da satisfação no trabalho: trabalho, remuneração, promoção, salário e reconhecimento. Chegaram à conclusão que os empregados de bancos privados estavam mais satisfeitos com a remuneração, o reconhecimento e a jornada de trabalho, enquanto empregados de bancos públicos estavam mais satisfeitos com a segurança no emprego (Khalid & Irshad, 2010).

Cumprido salientar que os incentivos ligados a motivações externas como remuneração, promoção e reconhecimento são descritos como forças motivacionais extrínsecas, enquanto identificação com o trabalho, vocação e propósito podem ser descritas como forças motivacionais intrínsecas (Amabile et. al., 1994). Com o mesmo pensamento Gazica (2013), em seu estudo sobre trabalho, associa a identificação do empregado com o emprego com motivação intrínseca, algo que gera satisfação.

Para Durant et al. (2006) empregados de empresas públicas e privadas possuem percepções diferentes, porém incentivos extrínsecos como pagamentos por méritos, geram pouco impacto positivo sobre a motivação do funcionário e desempenho organizacional, seja empregado público ou privado.

Diante do cenário no qual os empregados públicos possuem maior motivação intrínseca e empregados de bancos particulares possuem maiores motivações extrínsecas, construiu-se às hipóteses número 4 e 5:

H4: Empregados de bancos públicos com maior motivação intrínseca possuem maior satisfação que empregados de bancos privados.

H5: Empregados de bancos privados com maior motivação extrínseca possuem menor satisfação que empregados de bancos públicos.

Conforme já visto, em relação aos empregados de cooperativas, os valores intrínsecos são básicos de seus funcionários, pois são empresas que não visam ao lucro e sim o crescimento mútuo de todos os cooperados (Mulinari & Ritterbuch, 2010).

De acordo Gazica (2013), quanto maior for o incentivo intrínseco, maior será a satisfação do empregado. Já Mulinari e Ritterbuch (2010) afirmam que os empregados de cooperativas de crédito terão mais motivação intrínseca que os de bancos públicos e privados por terem, como princípio básico, a visão da cooperação. Dessa forma, formulou-se a hipótese 6:

H6: Empregados de cooperativas terão um nível maior de satisfação que os empregados de bancos públicos e privados.

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA

Foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal, e uso de dados primários com o objetivo de medir e comparar os níveis de motivação intrínseca, motivação extrínseca e satisfação de bancários do setor público e privados e empregados de cooperativas de crédito, bem como verificar qual relação da motivação com a satisfação do empregado. Para isso, utilizamos o Inventário de Preferência do Trabalho, projetado por Amabile et. al.(1994), para mapear as diferenças em orientações motivacionais intrínsecas e extrínsecas e a subescala de satisfação no trabalho utilizada e adaptada por Gazica (2014).

Amabile et al.(1994) desenvolveram o instrumento *Work Preference Inventory* (WPI) para avaliar diferenças individuais na motivação intrínseca e extrínseca. Os participantes entrevistados de sua pesquisa eram estudantes universitários e trabalhadores adultos. Este instrumento foi pontuado em duas escalas primárias, ou seja, uma de motivação intrínseca e outra de motivação extrínseca. Além disso, cada escala foi subdividida em duas balanças secundárias. A escala de motivação intrínseca foi ainda categorizada em escala secundária, "desafio" e "prazer", e a escala de motivação extrínseca foi categorizado em *outwards* (orientado para o reconhecimento e ditames de outros) e "compensação".

Gazica (2014) adaptou e utilizou a subescala de satisfação no trabalho de Cammann, Fichmn, Jekins e Klesh (1983), que possui 3 itens com 5 opções de resposta sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

Para atingir o objetivo deste estudo, usou-se o WPI e a subescala de Gazica (2014), localizada no Anexo A (Quadro 3), para coletar respostas de empregados de

bancos públicos, privados e cooperativas de crédito, a fim de saber se, de fato, há diferenças nos fatores motivacionais no cotidiano de cada tipo de empregado e qual o nível de satisfação deles.

O presente estudo analisou particularidades do mercado financeiro brasileiro, separando os bancos privados, públicos e cooperativas de crédito e caracterizando as suas diferenças. Foram incluídos na pesquisa pessoas que fossem empregados que residam no Brasil e que não fossem membros de conselhos ou sindicatos.

A técnica amostral utilizada foi não probabilística e por acessibilidade. A amostra foi coletada entre os dias 01 de fevereiro de 2019 e 10 de novembro de 2019, obtendo um total de 962 respostas, sendo 335 provenientes de funcionários de bancos privados, 335 de bancos públicos e 292 de empregados de cooperativas.

O questionário elaborado para coleta dos dados sobre motivação foi composto por 30 perguntas (Anexo A), dividido em dois Quadros, em que o Quadro 1 contém o questionário com 15 perguntas relacionadas a motivação intrínseca e o Quadro 2 com 15 perguntas relacionadas a motivação extrínsecas. O questionário sobre satisfação (Quadro 3) foi formado por 3 perguntas. Todos os participantes responderam às 33 perguntas. Após conseguirmos todas as respostas, elas foram separadas e analisadas para descobrirmos qual o tipo de motivação predomina em empregados de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito. As 33 perguntas foram utilizadas como afirmações de direcionamento positivo junto a uma escala Likert de 5 pontos, que conteve em seus extremos “concordo totalmente” (5) e “discordo totalmente” (1). Além das 33 perguntas sobre motivação e satisfação, foram também incluídas no questionário três perguntas de variáveis de controle, gênero, idade e tempo de serviço, e uma pergunta para explicar se o funcionário é de banco público ou privado, o que, ao final, totalizou 37 perguntas.

Os questionários foram aplicados por meio de uma ferramenta on-line, *Type form*, disponível para resposta. Os respondentes puderam utilizar aparelhos eletrônicos tais como *tablet*, *smartphone* e *desktop*. Para conseguir grande parte das respostas, foram enviados links do questionário via *WhatsApp*, e-mail e disponibilizado no *Facebook*.

Após a coleta e tratamento dos dados, foi realizada inicialmente a descrição da amostra, separando respondentes de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito. Na sequência foram analisados os dados para entender as diferenças pelas quais empregados tendem a ser motivados intrinsecamente e extrinsecamente de acordo com idade, gênero e tempo de serviço procurando, com apoio dos estudos colocados nos Quadros 1 e 2, responder os seguintes modelos apresentados pelas Equações 1,2, 3 e 4.

$$\text{Mot Intr}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Dummy IF1}_i + \beta_2 \text{Dummy IF2}_i + \beta_3 \text{Satisfação} + \beta_4 \text{Idade}_i + \beta_5 \text{tempo de serviço}_i + \beta_6 \text{gênero}_i + \epsilon_i$$

$$\text{Mot Intr}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Sat} * \text{IF1}_i + \beta_2 \text{Sat} * \text{IF2}_i + \beta_4 \text{Idade}_i + \beta_5 \text{tempo de serviço}_i + \beta_6 \text{gênero}_i + \epsilon_i$$

Variável	Descrição da variável	Literatura	Função
Mot i	Mensurada por 15 perguntas em escala Likert conforme Anexo 1.	Amabile et. Al. (1994); Ryan and Deci (2000); Chen, Chen e Xu (2018), Durant et al. (2006); Alimohammadi e Neyshabor (2013); Bright (2009); Bellé (2013); Lira e Silva (2015)	Explicada
Dummy IF	A variável assume três diferentes valores em três estimações. Na primeira estimação, o a DummyIF assume o valor 1 quando a entidade estudada é um banco público e zero nos demais casos. Na segunda estimação, a DummyIF	Osborne e Gaebler (1992); Durant et al.(2006); Ahluwalia e Preet (2017); Belle (2013); Chen, Chen e Xu (2018); Durant et al. (2006); Bright (2009); Bellé, (2013); Lira e Silva (2015)	Explicativa

	assume o valor 1 quando a entidade estudada é um Banco Privado e zero nos demais casos. E na terceira estimação, a DummyIF assume o valor 1 quando a entidade estudada é uma cooperativa de crédito e zero nos demais casos.		
Satisfação	Mensurada por três perguntas em escala Likert conforme Quadro 3.	Gazica (2014); Cammann, Fichmn, Jekins&Klesh (1983)	Explicativa
Idade	Mensurada por uma resposta, onde é dividida por faixa etária. 20-30; 31-40; 41-50; 51-60.	Lira e Silva (2015); Amabile et. Al. (1994); Gungos (2011); Alimohammadi e Neyshabor (2013); Bright (2009)	Controle
Tempo de Trabalho	Mensurada por uma resposta, a qual é dividida por faixa de tempo de serviço. 0-5; 6-11; 12-20; 21-36.	Gungos (2011); Bright (2009)	Controle
Gênero	Mensurada por uma resposta: masculino ou feminino.	Lira e Silva (2015); Amabile et. Al. (1994); Gungos (2011); Alimohammadi e Neyshabor (2013); Bright (2009)	Controle

Quadro 1: Variáveis Da Equação - Motivação Intrínseca

$$\text{Mot Ext}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Dummy IF1}_i + \beta_2 \text{Dummy IF2}_i + \beta_3 \text{Satisfação} + \beta_4 \text{Idade}_i + \beta_5 \text{tempo de serviço}_i + \beta_6 \text{gênero}_i + \epsilon_i$$

$$\text{Mot Extr}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Sat} * \text{IF1}_i + \beta_2 \text{Sat} * \text{IF2}_i + \beta_4 \text{Idade}_i + \beta_5 \text{tempo de serviço}_i + \beta_6 \text{gênero}_i + \epsilon_i$$

Variável	Descrição da variável	Literatura	Função
Motext	Mensurada por 15 perguntas em escala Likert conforme Anexo 1	Amabile et. Al. (1994); Ryan and Deci (2000); Chen, Chen e Xu (2018), Durant et al. (2006); Alimohammadi e Neyshabor (2013); Bright (2009); Bellé (2013); Lira e Silva (2015)	Explicada
DummyIF	A variável assume três diferentes valores em três estimações. Na primeira estimação, o a Dummy IF assume o valor 1 quando a	Osborne e Gaebler (1992); Durant et al.(2006); Ahluwalia e Preet (2017); Belle (2013); Chen, Chen e Xu (2018); Durant et al. (2006); Bright (2009); Bellé, 2013; Lira e Silva (2015)	Explicativa

	entidade estudada é um banco público e zero nos demais casos. Na segunda estimação, a Dummy IF assume o valor 1 quando a entidade estudada é um Banco Privado e zero nos demais casos. E na terceira estimação, a Dummy IF assume o valor 1 quando a entidade estudada é uma cooperativa de crédito e zero nos demais casos.		
Satisfação	Mensurada por três perguntas em escala Likert conforme Quadro 3.	Gazica (2014); Cammann, Fichmn, Jekins&Klesh (1983)	Explicativa
Idade	Mensurada por uma resposta, onde é dividida por faixa etária. 20-30; 31-40; 41-50; 51-60.	Lira e Silva (2015); Amabile et. Al. (1994); Gungos (2011); Alimohammadi e Neyshabor (2013); Bright (2009)	Controle
Tempo de Trabalho	Mensurada por uma resposta, a qual é dividida por faixa de tempo de serviço. 0-5; 6-11; 12-20; 21-36.	Gungos (2011); Bright (2009)	Controle
Gênero	Mensurada por uma resposta: masculino ou feminino.	Lira e Silva (2015); Amabile et. Al. (1994); Gungos (2011); Alimohammadi e Neyshabor (2013); Bright (2009)	Controle

Quadro 2: Variáveis Da Equação - Motivação Extrínseca

## Capítulo 4

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

O perfil da amostra foi classificado de acordo com gênero, estado civil, idade, escolaridade e renda, conforme Tabela 1.

**TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Característica	Definição	Número de Respondentes	Porcentagem
Banco	Público	335	34,82%
	Privado	335	34,82%
	Cooperativa	292	30,36%
	<b>Total</b>	<b>962</b>	<b>100,00%</b>
Gênero	Masculino	491	51,04%
	Feminino	471	48,96%
	<b>Total</b>	<b>962</b>	<b>100,00%</b>
Faixa Etária	De 20 a 30 anos	313	32,54%
	De 31 a 40 anos	315	32,74%
	De 41 a 50 anos	202	21,00%
	De 51 a 60 anos	132	13,72%
	<b>Total</b>	<b>962</b>	<b>100,00%</b>
Tempo de Serviço	0 a 5 anos	334	34,73%
	6 a 11 anos	343	35,65%
	12 a 20 anos	201	20,89%
	21 a 36 anos	84	8,73%
	<b>Total</b>		<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Como mostra a Tabela 1, com 962 respostas, sendo 335 de bancos públicos, 335 de bancos privados e 292 de cooperativas de crédito, houve uma pequena predominância do gênero masculino e com uma maioria na faixa etária entre 20 a 30 anos e 31 a 40 anos. A Tabela 1 mostra ainda um número maior de respondentes com 6 a 11 anos de tempo de serviço na empresa.

#### 4.2 TESTES ESTATÍSTICOS

##### 4.2.1 Alfa de Cronbach

O coeficiente alfa de Cronbach é utilizado para saber se a escala tem consistência para ser aplicada em determinada população. Ela serve como média das correlações entre itens que fazem parte de um instrumento, tendo valor mínimo aceitável para o alfa de 0,70 (Streiner, 2003).

Logo, o alfa de Cronbach da escala utilizada é superior a 0,7 mostrando que a consistência interna da escala é considerada alta (Tabelas 2,3 e 4).

**TABELA 2: ALFA DE CRONBACH MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

	Observações	Sinal	Item-test	Item-rest	Corr	Alfa
MOT_INT_1	962	+	0,7748	0,7318	0,437	0,9157
MOT_INT_2	962	+	0,7658	0,7213	0,438	0,9161
MOT_INT_3	962	+	0,7504	0,7036	0,4398	0,9166
MOT_INT_4	962	+	0,7377	0,689	0,4412	0,9171
MOT_INT_5	962	+	0,7895	0,7489	0,4353	0,9152
MOT_INT_6	962	+	0,7479	0,7007	0,4401	0,9167
MOT_INT_7	962	+	0,7325	0,683	0,4418	0,9172
MOT_INT_8	962	+	0,7507	0,7039	0,4398	0,9166
MOT_INT_9	962	+	0,7452	0,6976	0,4404	0,9168
MOT_INT_10	962	+	0,6932	0,6381	0,4463	0,9186
MOT_INT_11	962	+	0,7329	0,6835	0,4418	0,9172
MOT_INT_12	962	+	0,7018	0,6479	0,4453	0,9183
MOT_INT_13	962	+	0,6693	0,611	0,4491	0,9194
MOT_INT_14	962	+	0,5454	0,4726	0,4633	0,9236
MOT_INT_15	962	+	0,2883	0,197	0,4927	0,9315

Fonte: Dados da Pesquisa

**TABELA 3: ALFA DE CRONBACH SATISFAÇÃO**

	Observações	Sinal	Item-test	Item-rest	Corr	Alfa
SAT_1	962	+	0,9289	0,8333	0,6316	0,7742
SAT_2	962	+	0,9249	0,8245	0,6424	0,7823
SAT_3	962	-	0,8432	0,6601	0,8628	0,9263

Fonte: Dados da Pesquisa

**TABELA 4: ALFA DE CRONBACH MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA**

	Observações	Sinal	Item-test	Item-rest	Corr	Alfa
MOT_EXT_1	962	+	0,7415	0,7014	0,6613	0,9647
MOT_EXT_2	962	+	0,7996	0,7672	0,6535	0,9635
MOT_EXT_3	962	+	0,8246	0,7958	0,6501	0,963
MOT_EXT_4	962	+	0,8259	0,7972	0,6499	0,9629
MOT_EXT_5	962	+	0,7149	0,6715	0,6649	0,9653
MOT_EXT_6	962	+	0,8567	0,8326	0,6457	0,9623
MOT_EXT_7	962	+	0,8413	0,8149	0,6478	0,9626
MOT_EXT_8	962	+	0,8554	0,8312	0,6459	0,9623
MOT_EXT_9	962	+	0,8355	0,8082	0,6486	0,9627
MOT_EXT_10	962	+	0,8287	0,8005	0,6495	0,9629
MOT_EXT_11	962	+	0,8587	0,8349	0,6454	0,9622
MOT_EXT_12	962	+	0,8413	0,8149	0,6478	0,9626
MOT_EXT_13	962	+	0,8303	0,8023	0,6493	0,9629
MOT_EXT_14	962	+	0,7969	0,7641	0,6538	0,9636
MOT_EXT_15	962	+	0,8622	0,839	0,645	0,9622

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2.2 Teste de Variância

Utilizou-se o teste de variância para analisar se a variância das variáveis é igual ou diferente e com base nas informações do teste foi gerado o teste de média apropriado. Dessa forma, apenas no teste de variância da motivação extrínseca entre cooperativas e bancos públicos que houve variância igual, no restante as variâncias são diferentes. Assim, seguem os testes de média considerando essas informações.

## 4.2.3 Testes de Média

A Tabela 5 demonstra que as médias de motivação intrínseca, motivação extrínseca e satisfação são diferentes e estatisticamente significantes a 1%. Dado isso, observa-se qual desigualdade é significativa e, nesse caso, foi apresentado que a diferença é maior que zero. Logo, conclui-se que as médias de satisfação, motivação intrínseca e motivação extrínseca são estatisticamente diferentes quando comparamos bancos públicos, bancos privados e cooperativas de crédito.

**TABELA 5: TESTE DE MÉDIA**

<b>Cooperativas e Bancos Públicos</b>			
<b>PAINEL A</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>
<b>Cooperativas</b>	4,3869	4,0082	4,4036
<b>Bancos Públicos</b>	3,9970	2,3737	4,0356
<b>Cooperativas e Bancos Privados</b>			
	<b>Satisfação</b>	<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>
<b>Cooperativas</b>	4,3869	4,0082	4,4036
<b>Bancos Privados</b>	3,4547	3,8803	3,2591
<b>Bancos Públicos e Bancos Privados</b>			
	<b>Satisfação</b>	<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>
<b>Bancos Públicos</b>	3,9970	2,3737	4,0356
<b>Bancos Privados</b>	3,4547	3,8803	3,2591

Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Conforme Tabela 06, empregados de bancos públicos apresentam valor de coeficiente (-0,22) maior que empregados de bancos privados (-0,78), com isso é

possível ver a diferença entre a motivação intrínseca e a extrínseca dos bancários. Bancário de banco público é mais intrinsecamente motivado que o Banco particular, por isso a hipótese h01 está correta.

**TABELA 06: MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA BANCO PÚBLICO E PRIVADO**

MOT. INT	Coeficiente	P>t
<b>BPUB</b>	-0,2260184	0,000
<b>BPRIV</b>	-0,7831652	0,000
<b>SATISFAÇÃO</b>	0,3745848	0,000
<b>2. GEN</b>	-0,024422	0,413
<b>FE</b>		
<b>2</b>	-0,0446244	0,199
<b>3</b>	-0,0149405	0,764
<b>4</b>	-0,0426232	0,489
<b>TTRAB</b>		
<b>2</b>	-0,1184597	0,027
<b>3</b>	-0,0266596	0,754
<b>4</b>	-0,138068	0,000
<b>Constante</b>	2,870852	0,000
<b>OBSERVAÇÕES</b>	962	
Root MSE	0,46222	
Rsquared	0,5788	

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse resultado está de acordo com estudos anteriores, como o de Bellé (2013), o qual mostrou que os fatores motivacionais externos não geram resultados no impacto da motivação do servidor público. Também está de acordo com Bright (2009), que demonstrou que os servidores públicos preferem oportunidades não monetárias intrínsecas a fatores de motivação extrínsecos. Do mesmo modo, o estudo de Ahuluawliae Kamal (2017) encontrou o aumento de comprometimento de professores de universidades públicas atrelado às a fatores ligados a motivação intrínseca.

Na Tabela 07, é possível ver que bancários de bancos públicos apresentam resultado menor (-1,65) que bancários de bancos privados (-0,075) e significativa a 1%, com isso conclui-se que funcionários de bancos privados possuem maiores motivações extrínsecas que funcionários de bancos públicos. Diante do resultado,

comprova-se a hipótese h02.

**TABELA 07: MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA BANCOS PRIVADOS E PÚBLICOS**

MOT EXT	Coeficiente	P>t
<b>BPUB</b>	-1,65749	0,000
<b>BPRIV</b>	-0,0750258	0,309
<b>SATISFAÇÃO</b>	0,0776145	0,102
<b>2. GEN</b>	-0,160892	0,002
<b>FE</b>		
<b>2</b>	0,0584512	0,369
<b>3</b>	0,1848267	0,026
<b>4</b>	0,2631246	0,026
<b>TTRAB</b>		
<b>2</b>	0,0523588	0,569
<b>3</b>	0,1716842	0,202
<b>4</b>	0,0016789	0,979
<b>Constante</b>	3,657482	0,000
<b>OBS.</b>	962	
Root MSE	0,78089	
Rsquared	0,4917	

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: Desenvolvido pelo Autor

Esse resultado está de acordo com estudos anteriores, como o de Ahluwalia e Kamal (2017), que encontraram aumento de comprometimento dos professores de universidades privadas atrelado à fatores ligados a motivação extrínseca. Também corrobora com o estudo de Alimohammadi e Neyshabor (2013), que analisou funcionários de uma empresa privada no Irã e encontrou um maior impacto positivo e, incentivos ligados a motivação extrínseca com o comprometimento organizacional. O resultado também está de acordo com Gungor (2011) que, pesquisando a gestão de recompensas associadas a empregados do setor bancário privado em Istambul, descobriu que recompensas financeiras têm efeito positivo no desempenho e motivação dos empregados.

Na Tabela 08, os resultados são positivos e significantes a 1%. Bancários de bancos públicos apresentam coeficiente menor (0,5556428) que empregados de cooperativas de crédito (0,7543647). Assim, conclui-se que os funcionários de cooperativas possuem mais motivações intrínsecas do que os funcionários de

bancos privados e bancos públicos.

**TABELA 08: MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA BANCOS PUBLICOS E COOPERATIVAS**

MOT INTR	Coefficiente	P>t
<b>BPUB</b>	0,5556428	0,000
<b>COOP</b>	0,7543647	0,000
<b>SATISFAÇÃO</b>	0,3864331	0,000
<b>2. GEN</b>	-0,0193687	0,516
<b>FE</b>		
<b>2</b>	-0,0628812	0,072
<b>3</b>	-0,0233327	0,650
<b>4</b>	-0,0316508	0,610
<b>TTRAB</b>		
<b>2</b>	-0,1036904	0,057
<b>3</b>	-0,0466724	0,586
<b>4</b>	-0,1155497	0,001
<b>Constante</b>	2,019617	0,000
<b>OBS.</b>	962	
Root MSE	0,46214	
Rsquared	0,5790	

Fonte: Dados da Pesquisa

Para Pagnussat (2004), isso ocorre devido aos princípios cooperativos que aumentam a motivação intrínseca dos empregados, uma vez que possuem a visão do crescimento de toda a cooperativa e não visam só o lucro.

O resultado vai de acordo com o estudo de Fonte Filho et al., (2008), que diferencia os empregados de cooperativas por meio do próprio princípio da cooperação, observando que valores intrínsecos são mais presentes e essenciais que o lucro. Também corrobora com o estudo de Mulinari e Ritterbuc (2010), que afirma que como o lucro não é o objetivo principal da empresa, valores com perfil motivacional intrínseco são mais observados. Com isso confirmamos a hipótese h03.

Na Tabela 09, testa-se a correlação da motivação intrínseca e extrínseca de bancos públicos e privados com a satisfação dos seus empregados. Apesar da correlação entre motivação intrínseca e satisfação de empregados de bancos públicos ser negativa (-0,0894494), o resultado é menor que a relação de motivação extrínseca com satisfação de empregados de bancos privados (-0.4349461). Dessa

forma, conclui-se que bancários de bancos públicos com maior motivação intrínseca possuem maior satisfação que bancários de bancos privados e bancários de bancos privados com maior motivação extrínseca possuem menor satisfação que empregados de bancos públicos. Com esse resultado comprovamos as hipóteses h4 e h5.

**TABELA 09: BANCOS PRIVADOS E PÚBLICOS SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO**

SATISFAÇÃO	Coeficiente	P>t
mibpriv	0,2730462	0,000
mipub	-0,0894494	0,001
mebpriv	-0,4349461	0,000
mepub	0,0384665	0,456
<b>2. GEN</b>	0,0115742	0,775
<b>FE</b>		
<b>2</b>	-0,0760419	0,120
<b>3</b>	0,0450315	0,452
<b>4</b>	0,1499655	0,077
<b>TTRAB</b>		
<b>2</b>	-0,2101024	0,001
<b>3</b>	-0,280971	0,007
<b>4</b>	-0,0533773	0,257
<b>Constante</b>	4,375216	0,000
<b>OBS.</b>	962	
Root MSE	0,61192	
Rsquared	0,3219	

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 10, testa-se nível de satisfação de bancários de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito. Diante dos resultados apresentados, é possível definir que, embora os bancários de bancos públicos possuam maior satisfação que os de bancos privados, eles apresentam satisfação menor que os empregados de cooperativas.

**TABELA 10: SATISFAÇÃO**

<b>Cooperativas x Bancos Privados</b>	
IF	Coeficiente
<b>Cooperativas Privados</b>	0,3596418
	-0,5521399
<b>Bancos Públicos x Bancos Privados</b>	
IF	Coeficiente
<b>Bancos Públicos</b>	-0,3691198
<b>Bancos Privados</b>	-0,8918565
<b>Cooperativas x Bancos Públicos</b>	
IF	Coeficiente

<b>Cooperativas</b>	0,8312327
<b>Bancos Públicos</b>	0,5092177

Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado vai de acordo com Bright (2009), Bellé (2013), Ahluwalia e Kamal (2017) e Khalid elrshad (2010), que em seus estudos afirmam que os empregados de empresas públicas possuem maiores motivações com características intrínsecas. Malik, Nawab, Naeeme Danish (2010), Bellé (2013) e Gazica (2013), completam com a afirmação de seus estudos de que os empregados que possuem maior motivação intrínseca apresentam maior satisfação. Dessa forma, não rejeitamos as hipóteses H4 e H5.

De acordo com a Tabela 10, é possível descrever que os empregados de cooperativas apresentam maior satisfação quando comparados aos empregados de bancos particulares e empregados de bancos públicos possuem menor satisfação que empregados de cooperativas de crédito. Com esses resultados, comprovamos a hipótese H06.

Esse resultado está de acordo com a hipótese construída inicialmente a partir do trabalho de Fontes Filho et al. (2008), que explica a cooperativa como uma sociedade autônoma, voltada para os próprios cooperados e com objetivos de satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais, não visando apenas o mercado. Completando, Mulianari e Ritterbuch (2010) afirmam que os empregados de cooperativas possuem esses valores intrínsecos e que, por isso, são mais satisfeitos em relação aos empregados de bancos públicos e privados.

## Capítulo 5

### 5.CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi medir e comparar os níveis de motivação intrínseca, extrínseca e satisfação em empregados de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito, bem como verificar qual a relação da motivação com a satisfação do empregado. Utilizando escalas validadas nacional e internacionalmente, do instrumento *Work Preference Inventory* (WPI) de Amabile et al. (1994) e da subescala de satisfação no trabalho utilizada por Gazica (2014), buscou-se, empiricamente, estudar se de fato existem diferenças nos fatores motivacionais no cotidiano de cada tipo de empregado e qual o nível de satisfação dos mesmos.

Os resultados sugerem que a satisfação dos empregados de bancos públicos não está associada à motivação intrínseca, enquanto em bancários de bancos particulares, a motivação extrínseca também não é positivamente associada à satisfação.

Assim, os empregados de cooperativas apresentaram maiores motivações intrínsecas do que os empregados de bancos públicos, e os bancários de bancos públicos apresentaram maior motivação intrínseca do que os empregados de bancos privados. Da mesma forma, a satisfação acompanhou os resultados de motivação intrínseca com empregados de cooperativas, estes mais satisfeitos do que os demais.

Comparando a motivação extrínseca dos três tipos de empregados, os empregados de cooperativas possuem maior motivação extrínseca do que os bancários de bancos particulares, enquanto os bancários de bancos particulares

possuem maior motivação extrínseca do que os bancários de bancos públicos.

Academicamente, esta pesquisa corroborou com os estudos sobre motivação e satisfação, mais especificamente na relação entre motivação (extrínseca e intrínseca) e satisfação de empregados de bancos públicos, privados e cooperativas de crédito. Com o resultado, o trabalho procura ajudar no processo de tomada de decisões no que tange à gestão de pessoas, pois aprofunda o conhecimento sobre de motivação e satisfação e sua relação entre empregados de bancos públicos, privados e cooperativas.

Algumas limitações do presente estudo precisam ser mencionadas. O processo de coleta de dados pesquisados, feita por meio de uma amostra não probabilística, impossibilita a generalização dos resultados. A dificuldade em entrevistar os empregados de cooperativas de crédito também foi um empecilho. Contudo, os resultados oferecem evidências de um comportamento confirmado por estudos anteriores.

O presente trabalho focou em cooperativas de crédito localizadas nos centros das cidades e que competiam diretamente com bancos, públicos e privados. Portanto, como sugestão para possíveis trabalhos futuros, indica-se a replicação da pesquisa em outras instituições financeiras, bem como em outros tipos de cooperativas de crédito, visando o aumento da produtividade e alcance de metas estabelecidas. Ainda no entendimento das dimensões dos estudos sobre a influência da motivação sobre a satisfação, pode-se aplicar o questionário em outros mercados disputados por empresas públicas e privadas, comparando os tipos de motivação e o nível de satisfação.

## REFERÊNCIAS

- Ahluwalia, A. K., & Kamal P. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 55. doi: 10.21070/picecrs.v1i2.1431
- Alimohammadi, M., & Neyshabor, A. J. (2013). Work motivation and organizational commitment among Iranian employees. *International Journals of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 1(3), 1-12.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950. doi: 10.1037/0022-3514.68.4.580
- Araujo, V. L. D. (2012). *Preferência pela liquidez dos bancos públicos no ciclo de expansão do crédito no Brasil: 2003-2010*. doi: 10.22456/2176-5456.23235
- Arun, T. G., & Turner, J. D. (2002). *Public sector banks in India: rationale and prerequisites for reform*. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(1), 89-109
- Bellé, N. (2013). *Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance*. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153. doi: 10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x
- Bonomo, M., Brito, R. D., & Martins, B. (2015). The after crisis government-driven credit expansion in Brazil: A firm level analysis. *Journal of International Money and Finance*, 55, 111-134. doi: 10.1016/j.jimonfin.2015.02.017
- Bright, L. (2009). Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities? *Public Personnel Management*, 38(3), 15-37.
- Cajueiro, D. O., & Tabak, B. M. (2008). The role of banks in the Brazilian Interbank Market: Does bank type matter? *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 387(27), 6825-6836. doi: 10.1016/j.physa.2008.08.03
- Campos, J. G. F., Leite, N. R. P., Tavares, B. P., & Prestes, J. (2009). Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, 10(2). doi: 10.21714/pretexto.v10i2.482
- Chen, C. A., Chen, D. Y., & Xu, C. (2018). Applying Self-Determination Theory to Understand Public Employee's Motivation for a Public Service Career: An East Asian Case (Taiwan). *Public Performance & Management Review*, 41(2), 365-389. doi: 10.1080/15309576.2018.1431135
- Coelho, C. A., De Mello, J. M., & Rezende, L. (2013). Do public banks compete with

- private banks? Evidence from concentrated local markets in Brazil. *Journal of Money, Credit and Banking*, 45(8), 1581-1615. doi: 10.1111/jmcb.12063
- De Assis, L. O. M., & Neto, M. T. R. (2011). Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. *Gestão. Org*, 9(3), 585-614.
- De Mello, J. M. P., & Garcia, M. G. (2012). Bye, bye financial repression, hello financial deepening: The anatomy of a financial boom. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 52(2), 135-153.
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *PublicAdministration Review*, 66(4), 505-514. doi: 10.1016/j.qref.2011.12.009
- FEBRABAN, F. (2015). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014*. Recuperado em 17 maio, 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/.../PesquisaDeloitteFebraban.pdf>.
- Fontes Filho, J. R., Ventura, E. C. F., & de Oliveira, M. J. (2008). Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(3).doi: 10.21714/1984-6975FACES2008V7N3ART123
- Frey, B. S., & Jegen, R. (1999). Motivation crowding theory: a survey of empirical evidence. *Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich*.doi: 10.1111/1467-6419.00150
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.doi: 10.1002/job.322
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of management Development*, 25(6), 572-587.doi: 10.1108/02621710610670137
- Gazica, M. W. (2014). *Unanswered occupational calling: The development and validation of a new measure. and management*, 5(6), 17.University of South of Florida, Florida, USA.
- Geriz, S. D. (2004). As cooperativas de crédito no arcabouço institucional do sistema financeiro nacional. *Revista Prima Facie*, 3(4).
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029
- Lei n. 5.764 de 16 de Dezembro de 1971. *Define a Política Nacional de*

*Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.* Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)

Lei n. 10.406 de 10 de Janeiro de 2002. *Institui o novo Código Civil.* Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/110406.htm>

Islam, D., & Saha, G. (2016). Job satisfaction of bank officers in Bangladesh. *Avaibleat SSRN 285622*. doi: 10.2139/ssrn.2856224

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 338. doi: 10.1037/apl0000133

Khalid, S., & Irshad, M. Z. (2010). Job satisfaction among bank employees in Punjab, Pakistan: *A comparative study. European journal of social sciences, 17*(4), 570-577.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology, 61*, 244-258. doi: 10.1016/j.joep.2017.05.004

Lira, M., & da Silva, V. P. G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 5*(4), 171-195. doi: 10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195

Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International journal of business, 5*(6), 17. doi: 10.5539/ijbm.v5n6p17

Martins, T. S., Bortoluzzo, A. B., & Lazzarini, S. G. (2013). *Competição Bancária: Comparação do Comportamento de Bancos Públicos e Privados e suas Reações à Crise de 2008*(No. wpe\_303). Insper Working Paper, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. doi: 10.1590/1982-7849rac20141876

Mascaro, A. L. (2017). Direito, crise e impeachment no Brasil. *Observatório Latinoamericano y Caribeño, 1*(1), 175-194.

Mulinari, M., & de Souza Ritterbuch, D. (2010). Perfil dos colaboradores das cooperativas de crédito frente à essência do cooperativismo. *Revista de Administração, 9*(16), 59-76.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government.* Reading Mass. Adison Wesley Public Comp. doi: 10.2307/258896.

PAGNUSSATT, A. (2004). *Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas.* Porto Alegre: Sagra Luzzatto.

Paul, J., Mittal, A., & Srivastav, G. (2016). Impact of service quality on customer

satisfaction in private and public sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 606-622.doi: 10.1108/ijbm-03-2015-0030

- Rodrigues, W. A., Neto, M. T. R., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-274.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.doi: 10.1037//0003-066X.55.1.68
- Seabra, F., Giglio, R. F., Fernandes, R. L., & Meurer, R. (2009). Existe comportamento diferenciado entre bancos públicos e privados em relação à política monetária? *Pesquisa & Debate. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política*, 20(1 (35)).
- Santu, T. V. C., Mwanza, W., & Muredzi, V. (2017). An Evaluation of the Agency Banking Model Adopted by Zimbabwean Commercial Banks. *Journal of Finance*, 5(2), 58-66.doi: 10.15640/jfbm.v5n2a6
- Streiner, D. L. (2003), Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. 80(3), 217-222.

## ANEXO

	Motivação Intrínseca	Escala Likert				
		1	2	3	4	5
1	Eu gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.					
2	Eu gosto de tentar resolver problemas complexos.					
3	Quanto mais difícil o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.					
4	Quero que meu trabalho me proporcione oportunidades para aumentar meus conhecimentos e habilidades.					
5	Curiosidade é a força motriz por trás do que eu faço.					
6	Eu quero descobrir quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho.					
7	Eu prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.					
8	O que mais importa para mim é aproveitar o que faço.					
9	É importante para mim ter uma saída para a autoexpressão.					
10	Eu prefiro o trabalho que eu sei que posso fazer bem ao invés do trabalho que exige minhas habilidades.					
11	Não importa qual seja o resultado de um projeto, estou satisfeito se sentir que ganhei uma nova experiência.					
12	Estou mais confortável quando posso definir meus próprios objetivos.					
13	Eu gosto de fazer um trabalho que é tão exigente que esqueço sobre tudo mais.					
14	É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto.					
15	Eu gosto de tarefas relativamente simples e diretas.					

Quadro 1: Construto motivação Intrínseca e variáveis de mensuração  
 Fonte: Amabile et. Al. (1994)

	Motivação Extrínseca	Escala Likert				
		1	2	3	4	5
16	Estou fortemente motivado pelo que posso ganhar.					
17	Estou bem ciente das metas que tenho para mim.					
18	Estou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso ganhar de outras pessoas.					
19	Eu quero que outras pessoas descubram quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho.					
20	Eu raramente penso em recompensas.					
21	Estou muito consciente dos objetivos que tenho para conseguir.					
22	Para mim, sucesso significa fazer melhor que as outras pessoas.					
23	Tenho que sentir que estou ganhando algo pelo que faço.					
24	Enquanto eu puder fazer o que eu gosto, não estou tão preocupado sobre exatamente que prêmios eu posso ganhar.					
25	Eu acredito que não há sentido em fazer um bom trabalho se ninguém mais sabe disso.					
26	Estou preocupado sobre como outras pessoas vão reagir às minhas ideias.					
27	Eu prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente					

	especificados.					
28	Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo para isso.					
29	Eu não estou tão preocupado com o que as outras pessoas pensam do meu trabalho.					
30	Eu prefiro que alguém estabeleça metas claras para mim no meu trabalho.					

Quadro 2: Construto motivação Extrínseca e variáveis de mensuração

Fonte: Amabile et. Al. (1994)

	Satisfação	Escala Likert				
		1	2	3	4	5
1	Em suma, estou satisfeito com o meu trabalho					
2	Em geral, eu gosto de trabalhar no meu trabalho.					
3	Em geral, não gosto do meu trabalho.					

Quadro 3: Construto Satisfação

Fonte: Gazica (2014)