

# ANÁLISE ESTRUTURAL DE RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E SUGESTÕES CRIATIVAS

STRUCTURAL ANALYSIS OF RELATIONSHIPS BETWEEN MOTIVATION, SATISFACTION AND CREATIVE SUGGESTIONS

**FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA<sup>1</sup>**

Universidade de Fortaleza  
bianapsq@hotmail.com

**FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA<sup>1,2</sup>**

Universidade de Fortaleza,  
Universidade Federal do Piauí  
flsbarbosa@hotmail.com

**MÁRCIA ZABDIELE MOREIRA<sup>3</sup>**

Universidade Federal do Ceará  
marciazabdiele@ufc.br

**ALEXANDRE RABELO NETO<sup>2</sup>**

Universidade Federal do Piauí  
alexandrenaka@hotmail.com

## RESUMO

A pesquisa analisa a relação da Satisfação no trabalho e da Motivação Extrínseca (Identificada e Introjetada), bem como da Motivação Intrínseca na Sugestões Criativas, uma dimensão de Cidadania Organizacional. Para tanto, utilizou-se uma amostra de 140 trabalhadores de um universo de 270 do setor operacional de uma fazenda produtora de algodão situada no interior do Estado do Piauí. Para a coleta de dados, foram utilizadas as seguintes escalas: (i) a versão traduzida da *Motivation at Work Scale* (MAWS), de Gagné *et al.* (2010), apresentada por Grohmann *et al.* (2013); (ii) a Escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008); (iii) a dimensão Sugestões Criativas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Bastos *et al.*, 2014). As hipóteses foram aferidas por meio de um modelo estrutural, estimado pelo método *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM). Foram testadas oito hipóteses, sendo aceitas as seguintes: H1: A Satisfação no trabalho relaciona-se positivamente com Sugestões Criativas; H4: As Dimensões da Motivação (Introjetada H4a+), (Identificada H4b+) e (Intrínseca H4c+) relacionam-se positivamente com a Satisfação Organizacional. Os resultados apontam que maior investimento em Satisfação no trabalho possui um grande efeito ( $R^2$  51%,  $f^2$  0,64) sobre Sugestões Criativas. Os dados sugerem que, para a Satisfação no trabalho, a influência da motivação independe do grau de autodeterminação do indivíduo (menor autorregulação – Introjetada e Identificada; maior autorregulação – Intrínseca). Sendo a relação entre as dimensões de Motivação e Sugestões Criativas não significativas, não a mediação da Satisfação não foi identificada.

**Palavras-chave:** Motivação Intrínseca e Extrínseca, Sugestões Criativas, Teoria da Autodeterminação, satisfação no trabalho.

## ABSTRACT

The research analyzes the relationship between Satisfaction at work and Extrinsic Motivation (Identified and Introduced) as well as Intrinsic Motivation in Creative Suggestions, a dimension of Organizational Citizenship. For that, a sample of 140 workers from a universe of 270 of the operational sector of a cotton producing farm located in the countryside of the State of Piauí was used. The following scales were used to collect data: (i) the translated version of the Motivation at Work Scale (MAWS), by Gagné *et al.* (2010), presented by Grohmann *et al.*, (2013);

<sup>1</sup> Universidade de Fortaleza. Av. Washington Soares, 1321, Edson Queiroz, 60811-905, Fortaleza, CE, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Piauí. BR-343, KM 3,5, Meladão, 64808-605, Floriano, PI, Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Federal do Ceará. Av. da Universidade, 2853, Benfica, 60020-181, Fortaleza, CE, Brasil.

(ii) the Job Satisfaction Scale (EST), reduced version, presented by Siqueira (2008); (iii) the Creative Suggestions dimension of the Organizational Citizenship Behavior Scale (Bastos *et al.*, 2014). The hypotheses were measured using a structural model, estimated by the Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM) method. Eight hypotheses were tested, with the following being accepted: H1: Satisfaction at work is positively related to Creative Suggestions; H4: The Dimensions of Motivation (Introduced H4a +), (Identified H4b +) and (Intrinsic H4c +) are positively related to Organizational Satisfaction. The results indicate that greater investment in Work satisfaction has a great effect (R<sup>2</sup> 51%, f<sup>2</sup> 0,64) on Creative Suggestions. The data suggest that, for Work Satisfaction, the influence of motivation is independent of the degree of self-determination (less self-regulation – Introjected and Identified, greater self-regulation – Intrinsic). Since the relationship between the dimensions of Motivation and Creative Suggestions was not significant, the mediation of Satisfaction was not identified.

**Keywords:** Intrinsic and Extrinsic Motivation, Creative Suggestions, Theory of Self-determination, satisfaction at work.

## INTRODUÇÃO

A compreensão de fatores determinantes do desempenho organizacional instiga pesquisadores a investigar, definir e relacionar diversas teorias e constructos no âmbito do comportamento organizacional (Murphy *et al.*, 2002). Nesta direção, a Cidadania Organizacional tem estimulado pesquisas nos últimos anos (Finkelstein, 2011; Barbuto e Story, 2011; Jena e Goswami, 2013; Gyekye e Haybatollahi, 2015), no que tange à identificar seus antecedentes, haja vista que há convergências de resultados que apontam sua relação com o desempenho organizacional (Srivastara e Gope, 2015).

Dois importantes preditores da Cidadania Organizacional (CO) têm sido explorados em pesquisas: a Satisfação no trabalho (Siqueira, 2003; Bowling *et al.*, 2012) e a Motivação (Barbuto e Story, 2011). A primeira, por refletir a ideia de que organizações mais bem-sucedidas têm funcionários mais satisfeitos (Talachí *et al.*, 2014), e, por isso, é concebido como instrumento estratégico (Brandão *et al.*, 2014), podendo auxiliar gestores a melhorar a produtividade (Talachí *et al.*, 2014). Da mesma forma, indivíduos satisfeitos, por norma de reciprocidade, sentem-se motivados a desenvolver ações altruístas, de apoio à colegas e divulgação positiva da organização (Bateman e Organ, 1983; Williams e Anderson, 1991). Nesse sentido, uma maior satisfação estaria atrelada à comportamentos de CO, o que, por sua vez, pode reforçar um funcionamento eficaz da organização (Murphy *et al.*, 2002).

No que diz respeito à Motivação, com suporte na Teoria da Autodeterminação (TAD), têm-se um contínuo que transita de uma maior auto-regulação (motivação intrínseca) a uma menor auto-regulação (motivação extrínseca) e ausência de regulação (desmotivação) (Deci e Ryan, 2008; Gagné e Deci, 2005). Mesmo que estudos apontem relação entre motivação e desempenho (Shahzadi *et al.*, 2014), pela concepção

da TAD diferentes tipos motivacionais podem responder de formas distintas quando associados outros fenômenos. Assim, dois direcionamentos são enfatizados por esta pesquisa, seu relacionamento com a Satisfação no trabalho, sendo um antecedente e, nesse sentido, estudos exploram essa relação com base na ideia de que pessoas motivadas tendem a ser mais satisfeitas (Gagné e Deci, 2005; Bright, 2007; Steijn, 2008). E, também, a relação entre motivação e CO, a exemplo de Barbuto e Story (2011).

Para o estudo, a dimensão Sugestões Criativas, foi escolhida para análise, por situar a disposição dos indivíduos a buscar e apresentar soluções aos problemas, por meio de ideias criativas e inovadoras de trabalho (Bastos *et al.*, 2014). Dessa forma, subteve-se que estas são manifestas quando, potencialmente, os indivíduos se sentem satisfeitos. Nesse sentido, estariam mais aptos a agirem em prol de um ambiente organizacional mais criativo e inovador, com a manifestação de suas ideias e encorajamento coletivo para expressão de opiniões e soluções a problemas cotidianos.

Deriva-se, portanto, hipoteticamente, com a finalidade de testar as relações sobre o efeito da Satisfação no trabalho e das Motivações Intrínseca e Extrínseca na dimensão Sugestões Criativas (H1, H2a-, H2b-, H3); bem como, o efeito da Motivação na Satisfação no trabalho (H4a+, H4b+, H4c+) e, por fim, a pesquisa amplia estudos que analisam influência dos constructos separadamente, à medida que visa, também, identificar uma possível mediação da Satisfação na relação entre as dimensões de Motivação e Sugestões Criativas (H5).

Destarte, o estudo se faz relevante pela abordagem integradora de *constructos* que, teoricamente, se entrelaçam no sentido de corroborar na lógica do desempenho organizacional. Nesse caminho, determinados comportamentos organizacionais quando integrados/desenvolvidos podem contribuir efetivamente em uma maior operacionalidade dentro da or-

ganização, quanto à solução de problemas, por oportunizar um ambiente propício para o manifesto e estímulo da criatividade/ inovação no ambiente de trabalho.

## CIDADANIA ORGANIZACIONAL

O Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), subárea do Comportamento Organizacional, foi inicialmente apresentado por Smith, Organ e Near (1983), sendo Organ seu principal representante e Katz e Kahn como seus precursores. Definem-se como comportamentos que vão além do papel ou das obrigações prescritas, e que, por isso, revelam condutas discricionárias (Satamper e van Dyne, 2003), incluindo o voluntariado para tarefas que não são atribuídas (Gyekye e Haybatollahi, 2015).

Como construto, estudos indicam influência positiva sobre o desempenho organizacional (Ehrhart *et al.*, 2006) e, por isso, podem contribuir com o funcionamento eficaz de uma organização (Murphy *et al.*, 2002). Isso se deve ao fato de que ações de cidadania moldam o contexto social e psicológico de modo a servir de catalizador para atividades e processos organizacionais (Borman e Motowidlo, 1997).

A CO foi dimensionada de formas distintas na literatura. Smith *et al.* (1983) e Williams e Anderson (1991) classificaram-na em duas categorias de comportamentos: (i) natureza pessoal do comportamento (consciência geral) e (ii) natureza impessoal ou organizacional do comportamento (altruísmo). Podsakoff *et al.* (2000) o definiram como um construto heptadimensional, composto por comportamentos de ajuda; desportivismo; lealdade organizacional; obediência (conscienciosidade); iniciativa individual; virtude cívica; e autodesenvolvimento.

Siqueira (1995), no Brasil, propôs uma escala para estudo sobre antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional, quando a autora construiu um instrumento com cinco dimensões definidas em função do comportamento inovador e espontâneo teorizado por Katz e Kahn (1978), no caso, (i) atividades de cooperação com os demais membros do sistema; (ii) ações protetoras do sistema ou subsistema; (iii) sugestões criativas para melhoria organizacional; (iv) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; (v) criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

Em contrapartida, Bastos *et al.* (2014), em revisão à autores clássicos na área como Podsakoff *et al.* (2000), Smith *et al.* (1983), Siqueira (1995) e pesquisas que refinaram e ampliaram seus achados, apresentaram quatro macrodimensões, sendo estas ainda não desenvolvidas em forma de medida. A *primeira*, definida como comportamentos de ajuda (cortesia, altruísmo e encorajamento), envolve gestos voluntários de auxílio à colegas, demonstração de capacidade para lidar com conflitos, facilitando as relações e mantendo ambiente mais harmônico, encorajamento reforço à realização de atividades e ações de prevenção e planejamento para minimizar problemas futuros.

A *segunda*, participação organizacional (sugestões criativas, voz, espírito de iniciativa, virtude cívica), inclui comportamentos de comunicação no ambiente de trabalho, que visam um melhor desempenho grupal e individual, engajamento político, com expressão de opiniões e novas ideias, além de encorajar os outros a fazer o mesmo; e atos voluntários de criatividade e inovação, que podem ser pequenas modificações ou intervenções mais substanciais (Bastos *et al.*, 2014).

A *terceira*, empenho extra (participação funcional, dedicação ao trabalho, indústria pessoal e conscienciosidade), relaciona comportamentos de empenho dos trabalhos em prol da organização, expressos por horas extras, participação em eventos não obrigatórios, busca de conhecimentos que favoreçam o desempenho. A *última*, a defesa organizacional (proteção ao sistema/recursos da organização e incentivo leal) manifesta-se em comportamentos que promovem a imagem da organização em ambiente externo ao trabalho, contribuindo com uma boa reputação substancial (Bastos *et al.*, 2014).

Bastos *et al.* (2014) também apresentam a validação da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), disposta em três dimensões: *Sugestões Criativas*, que indicam ações que contêm propostas inovadoras para a organização (5 itens); *Divulgação da imagem organizacional*, que revelam ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização (5 itens); e *Cooperação com os colegas*, quando há ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização (4 itens). Com base em Bateman e Organ (1983) e Siqueira (1995) a escala "corresponde a ações espontâneas dos trabalhadores que, quando emitidas, trazem benefícios para a organização e contribuem para a sua efetividade" (Bastos *et al.*, 2014, p. 85).

Para esta pesquisa optou-se pela primeira dimensão (Sugestões Criativas), haja vista que esta envolve a disposição do indivíduo para encontrar soluções para as dificuldades cotidianas, o que pode favorecer a participação individual e coletivas em problemáticas do ambiente de trabalho. Com isso, a criatividade pode ensejar novas formas de desenvolvimento do trabalho, com ganho em produtividade e desempenho, bem como favorecer ambiente propício à inovação.

## ANTECEDENTES DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO

A Satisfação no trabalhador é outro conceito do comportamento organizacional que se relaciona ao desempenho organizacional, haja vista refletir em aspectos do ambiente de trabalho e da vida social que catalisam o processo de trabalho (Marqueze e Moreno, 2005). O interesse pelo tema amplia-se à medida que as emoções são consideradas preponderantes para equacionar envolvimento e desempenho com bem-estar, qualidade de vida e saúde (Siqueira e Gomide Jr, 2004; Siqueira, 2008).

Diante da evolução conceitual, a Satisfação do trabalho foi dimensionada com base em duas macroperspectivas.

A *primeira*, baseadas nos antecedentes, envolve tarefas, recompensas e *feedback* (Campion *et al.*, 1993; Shaw *et al.*, 2000) e estilos de liderança (Judge *et al.*, 2004) como preditores de satisfação. A *segunda*, baseada em consequentes, relaciona além do desempenho, o estresse ocupacional e a saúde física e mental em situações de insatisfação (Martinez e Paraguay, 2003).

Siqueira (2008), com base nas leituras de Locke (1976), apresentou uma Escala de Satisfação no Trabalho a partir da ideia de que este fenômeno reflete um estado emocional/afetivo prazeroso, que resulta de experiências positivas no trabalho e, ao mesmo tempo envolve aspectos individuais, como os valores e as expectativas em relação ao trabalho e à organização. Além de uma condição emocional, Weiss (2002) explora a satisfação como atitude generalizada frente ao trabalho, que envolve além da experiência emocional, respostas a determinados comportamentos.

No instrumento proposto por Siqueira (2008), a Satisfação é mensurada com base em cinco dimensões (satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com o salário, e satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho): as duas primeiras agrupam variáveis relacionadas ao ambiente social e ao cargo ocupado; as duas seguintes reúnem itens que abordam a percepção sobre as políticas de gestão de pessoas; a última envolve a satisfação com as tarefas em si, com o interesse despertado e a capacidade de absorver o trabalhador em sua execução.

No que tange à relação com Cidadania Organizacional, Siqueira (2003, p. 171) defende que tanto a Satisfação no trabalho, como Envolvimento e Comprometimento, ou seja, variáveis que envolvem afetividade, são antecedentes da Cidadania Organizacional. Mesmo achado foi identificado por Bowling *et al.* (2012), quando compreenderam que trabalhadores satisfeitos buscam retribuir as experiências positivas e, por isso, são mais propensos a falar bem da organização e difundir uma boa reputação e imagem, além de ajudar os colegas. Nesse sentido, pessoas satisfeitas geralmente mantêm atitudes positivas sobre o trabalho (Jena e Goswani, 2013).

Bateman e Organ (1983) compreendem que a norma de reciprocidade é o que reflete nessa relação, haja vista que se satisfeitos, os trabalhadores podem sentir-se motivados a oferecer ajuda aos colegas em ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, se há uma relação afetiva positiva em relação à organização, há maior inclinação a ações altruístas. Williams e Anderson (1991) possuem resultados análogos, o que favorece a ideia de que comportamentos de CO são reflexo de uma retribuição à organização quando trabalhadores se sentem satisfeitos.

Costa (2014) ponderou sobre a forma como a Satisfação no trabalho se relaciona com os comportamentos de Cidadania Organizacional e constatou que há correlações positivas e, que na maioria das variáveis, essa correlação é baixa. Em pesquisa confirmou que quanto maior a prioridade ao domínio e con-

formidade e a satisfação com o salário e as promoções, maior a incidência de atos de cidadania organizacional, especificamente os comportamentos relacionados a Sugestões criativas ao sistema e a Sugestões à gestão organizacional.

Mediante essas análises, propôs-se a hipótese H1:  
*H1: A satisfação organizacional relaciona-se positivamente a Sugestões Criativas.*

Quanto à Motivação, no âmbito organizacional, os estudos precursores são derivados de Maslow (1954), Herzberg (1966) e McGregor (1965), autores da abordagem comportamental, e Vroom (1964), com base na abordagem contingencial. Este indica que o nível de produtividade do indivíduo depende de três fatores: (i) expectativas: objetivos do indivíduo; (ii) recompensas: como o indivíduo percebe a relação entre sua produtividade e o alcance dos seus objetivos; e (iii) relação entre expectativas e recompensas: capacidade do indivíduo de perceber a necessidade de aumentar sua produtividade para satisfazer suas expectativas em relação às recompensas.

Sobre o tema também há estudos que enfatizam a importância dos objetivos e da relação entre metas específicas e difíceis com uma melhor performance (Locke e Latham, 1990), ou a experiência de envolvimento do sujeito na atividade prazerosa e desafiadora, em forma de fluxo (Csikszentmihalyi, 1999). Outras investigações centralizam a capacidade do ser humano de se autorregular (controle de emoções e pensamentos, de impulsos e de comportamentos indesejáveis, além da otimização do próprio desempenho), à medida que possui a capacidade de mudar a si próprio e a seus estados para que se tornem coerentes com padrões estabelecidos por normas, objetivos, ideais e regras (Gagné e Deci, 2005).

Diante da ideia de auto-regulação Deci e Ryan (2008) e Gagné e Deci (2005) definem a motivação com base em um *continuum* (Figura 1), de uma forma mais autodeterminada (auto-regulada) para a menos autodeterminada (auto-regulada), em motivação intrínseca, motivação extrínseca e desmotivação.

No *continuum*, de um lado, a desmotivação é manifesta em comportamentos iniciados e regulados por forças que estão além do controle intencional do indivíduo, pelo que nem se consideram intrinsecamente ou extrinsecamente motivados, tendo em conta a ausência de intenção e pensamento proativo (Deci e Ryan, 2008). Por sua vez, a motivação extrínseca pertence a uma grande variedade de comportamentos que estão relacionados aos meios para um fim e não com a sua própria causa; e a motivação intrínseca é definida a partir de duas formas: (i) participação voluntária numa atividade, em que há aparente ausência de recompensas ou pressões externas; e, (ii) participação numa atividade, pelo interesse, pela satisfação e pelo prazer que obtêm desse envolvimento (Deci e Ryan, 2008).

A motivação intrínseca, associada à um maior nível de autodeterminação, corresponde a disposição que mobiliza o homem a agir de maneira que resulte em sensações agradáveis, posto que a ação é interessante e prazerosa. Assim, as ações exploradas pelo sujeito possuem a finalidade de uma

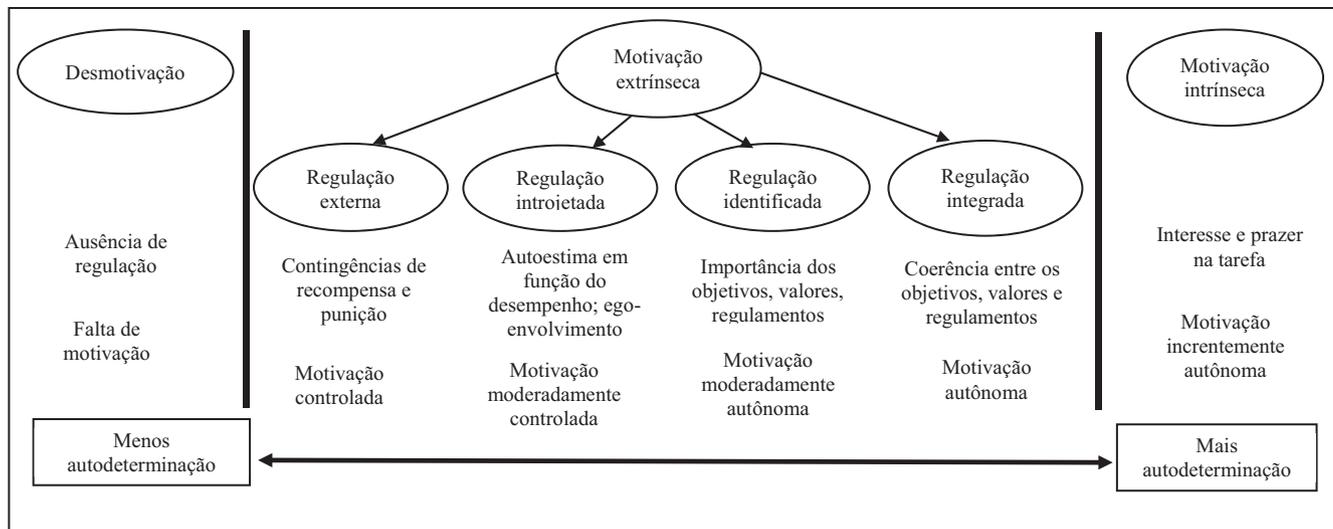


Figura 1. Tipos de motivação e regulação na Teoria da Autodeterminação.  
Figure 1. Types of Motivation and Regulation in Self-Determination Theory.

Fonte: Adaptado de Gagné e Deci (2005, p. 336) e Deci e Ryan (2008, p. 17).

satisfação espontânea (Deci e Ryan, 2008). A motivação intrínseca impulsiona à ação pela identificação com seu valor ou significado, aceitando-as como sua, e foi analisada como construto único por Deci e Ryan (2000). Vallerand *et al.* (1992), por sua vez, revelou que essa dimensão possui três subdivisões: *Motivação Intrínseca para Saber, para Realizar Coisas e para Experimentar Estímulos* (Vallerand *et al.*, 1992). A primeira (Saber), com a ideia de que o impulso à ação decorre do prazer pessoal de realizar novas atividades e/ou obtenção de um novo conhecimento; a segunda (Realizar), em função da satisfação diante da realização (alcançar ou criar) de novas coisas; a última (Experimentar) ressalta o desejo de participação, de envolvimento nas atividades, sendo estes capazes de estimular sensações agradáveis (Cokley, 2015).

A motivação extrínseca, com menor nível de autodeterminação, assume a instrumentalidade da recompensa como estímulo para a ação (Gagné e Deci, 2005). A dimensão foi subdividida por Deci e Ryan (2000) em quatro tipos motivacionais: *Regulação Externa, Introjetada, Identificada e Integrada*, a primeira, sendo a de menor nível de autodeterminação e a última como maior nível, de acordo com o exposto na Figura 1. A *primeira* (Externa) indica que o sujeito busca agir em função do resultado da ação, ou seja a recompensa ou alguma restrição, moldando-se por contingências externas (evitar punições); a *segunda* (Introjetada) e a *terceira* (Identificada) possuem disposições intrínsecas, porém com maior direcionamento em função das consequências. A Introjetada, para evitar a ansiedade ou culpa ou manter orgulho e autoestima (envolvimento por ego ou culpa), expressos em controles auto-impostos e, na identificada, busca-se alcançar um objetivo e, com isso, agir por acreditar que a ação é importante para seu alcance. A última (Integrada), agrega a disposição para a ação em função de

suas consequências e assimilação de aspectos externos, que disparam a satisfação mais espontânea.

Com base na Teoria da Autodeterminação (TAD) e do estudo de Blais *et al.* (1993), Gagné *et al.* (2010) desenvolveram uma escala para medir a Motivação no Trabalho – *Motivation at Work Scale* (MAWS) –, com base em uma estrutura em quatro dimensões: motivação intrínseca, regulação identificada, regulação introjetada e regulação externa, associadas a construções do comportamento organizacional em duas línguas (francês e inglês), que refletem quatro tipos de motivações identificadas por Deci e Ryan (2000) que variam de mais para menos autônomas. Posteriormente, a escala foi validada em sete línguas e nove países, mantendo a mesma estrutura fatorial (Gagné *et al.*, 2015). Passou a se chamar Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho – *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) e a considerar os seguintes fatores: Desmotivação, Motivação Extrínseca Social, Motivação Extrínseca Material, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. No presente estudo, utilizou-se a escala de Gagné *et al.* (2010).

De acordo com Grohmann *et al.* (2013), a dimensão desmotivação não foi inserida na MAWS, haja vista que a opção dos autores foi dimensionar o instrumento com base em tipos ativos de motivação. A motivação integrada, por sua vez, não é incluída na escala, pois estudos indicam que há problemas de distinção da dimensão com a motivação identificada.

No que tange ao relacionamento com a Cidadania Organizacional, estudo realizado por Finkelstein (2011) sob a orientação de um *continuum* motivação intrínseca e extrínseca em análise de comportamentos de Cidadania Organizacional (CO), identifica que indivíduos intrinsecamente motivados encontram recompensa no próprio comportamento de CO e

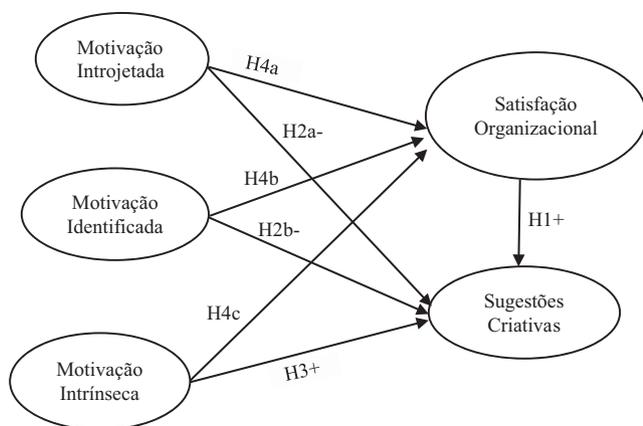


Figura 2. Modelo do estudo\*.

Figure 2. Study model.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Nota: \*Para a análise da significância das relações, a dimensão Motivação Extrínseca foi suprimida, por não atender a critérios importantes de ajustes, como a AVE e CC.

Legenda: H1: A satisfação no trabalho relaciona-se positivamente à dimensão de Cidadania Organizacional Sugestões Criativas. H2: Dimensões da Motivação Extrínsecas (Introjetada H2-) e (Identificada H2b-) relacionam-se negativamente com a dimensão de Cidadania Organizacional Sugestões Criativas. H3: Dimensões da Motivação Intrínseca relacionam-se positivamente com a dimensão de Cidadania Organizacional Sugestões Criativas. H4: As dimensões de Motivação (Introjetada H4a+), (Identificada H4b+) e (Intrínseca H4c+) relacionam-se positivamente com a Satisfação Organizacional. H5: A Satisfação no trabalho medeia a relação entre as dimensões da Motivação e a dimensão de Cidadania Organizacional Sugestões Criativas.

por isso, serão menos atraídos para atividades que possuem recompensa separada da atividade. Por outro lado, pessoas motivadas extrinsecamente serão mais propensas a considerar as recompensas advindas de ações de CO.

Em relação à motivação extrínseca, ou motivação instrumental (menor nível de autodeterminação/auto-regulação), Barbutto e Story (2011) identificam uma relação negativa devido à comportamentos de CO, o que indica que indivíduos motivados extrinsecamente apresentam-se menos dispostos à realizar ações sem que uma recompensa seja evidenciada no sistema formal da organização. Barbutto e Story (2011) ressaltam que esse achado é semelhante ao estudo de Smith *et al.* (1983) e alinham-se às descobertas de que as recompensas extrínsecas podem minar a intrínseca. Rodriguez (2010) constatou empiricamente que a correlação entre motivação intrínseca e comportamento de cidadania organizacional é maior do que a correlação com motivação extrínseca. Com base nessas argumentações, propõem-se as hipóteses H2 e H3:

*H2: Dimensões da Motivação Extrínseca relacionam-se negativamente com a dimensão Sugestões Criativas da escala.*

*H3: Dimensões da Motivação Intrínseca relacionam-se positivamente com a dimensão Sugestões Criativas.*

E, ainda, com base na relação entre Motivação como antecedente da Satisfação no trabalho (Gagné e Deci, 2005; Bright, 2007; Steijn, 2008), foi elaborada a hipótese H4:

*H4: As Dimensões da Motivação relacionam-se positivamente com a Satisfação no trabalho.*

Diante da hipótese H4, elaborou-se a H5.

*H5: A Satisfação no trabalho medeia a relação entre as dimensões da Motivação e a dimensão Sugestões Criativas.*

A Figura 2 apresenta as Variáveis Latentes do Modelo Estrutural a ser testado, bem como hipóteses elaboradas para a pesquisa.

## MÉTODO

A pesquisa possui natureza quantitativa, uma vez que busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, afim de inferir relações por meio do teste de hipóteses, seguindo o procedimento de análise estrutural (Hair *et al.*, 2014).

O universo da pesquisa foi composto trabalhadores do setor operacional de uma fazenda produtora de algodão, situada no interior do Estado do Piauí. Da totalidade de 270 funcionários com carteira assinada na fazenda, 140 responderam o questionário, sendo 16,4% mulheres e 82,9% homens. O questionário foi aplicado no primeiro semestre de 2016, no horário de almoço e descanso dos funcionários, mediante autorização do responsável pela fazenda.

Para coleta de dados foram utilizadas: (i) A versão traduzida da *Motivation at Work Scale* (MAWS), de Gagné *et al.* (2010), apresentada por Grohmann *et al.* (2013), que reúne 12 variáveis em quatro construtos (Intrínseca, Identificada, Introjetada, Extrínseca), cada um com 3 itens. A escala *likert* de sete pontos, indicando em que medida as afirmativas representam a motivação do indivíduo para o seu trabalho, variando de 1 (em nada) a 7 (exatamente). (ii) A Escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008), com 15 variáveis distribuídas nas dimensões (Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções), cada um com 3 itens. Nesta, o indivíduo responde a uma escala de 7 pontos que varia de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito) à indagação "No meu trabalho atual sinto-me...". (iii) A dimensão Sugestões Criativas da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Bastos *et al.*, 2014), com cinco afirmativas. Nesta, o indivíduo respondeu a frequência com a qual pratica os comportamentos citados na escala, variando de 1 (nunca) até 5 (sempre).

Em relação aos questionários, o tratamento prévio indicou a existência de *missing values*, porém, foram substituídos pela média, uma vez que não contabilizaram menos de 5% da amostra (Hair *et al.*, 2014).

As hipóteses de pesquisa foram aferidas por meio o modelo estrutural, estimado pelo método *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM), baseado em covariância, cuja escolha se baseou na possibilidade de testar relações entre variáveis latentes sem a suposição de normalidade multivariada (Hair *et al.*, 2014). Para a análise, utilizou-se o *software* SmartPLS (versão 3.0).

Em relação à representatividade amostral, seguiu-se a recomendação de Ringle *et al.* (2014) no que tange à utilização do *software G\*Power* (utilizado nesse artigo a terceira versão (3.1.9.2)) para estimar o tamanho mínimo a ser utilizado em função do poder do teste (*power*) e do efeito ( $f^2$ ). Para aferir o tamanho amostral, utilizou-se o teste *a priori*, com base nos parâmetros (*power*: 80%,  $f^2$ : 15% (mediano) e significância: 5%, sete variáveis preditoras, considerando as setas que chegam à Variável Latente Sugestões Criativas) e teste Regressão linear múltipla-modelo randômico (Faul *et al.*, 2007). Com este teste, o tamanho amostral resultou em 92, com um  $R^2$  previsto para o modelo de 15%, o que implica em poder explicativo médio da variável dependente pelas variáveis independentes (Cohen, 1977). Com os mesmos parâmetros, o teste *post hoc* para uma amostra de 140, resultou em um poder de teste de 0,956.

Ainda de forma *a priori* utilizou-se o teste *Linear multiple regression: fixed model, R<sup>2</sup> deviation from zero*, para verificar se a hipótese nula assume a condição de que o valor da  $R^2$  é igual a zero ou se a hipótese alternativa assume que o  $R^2$  diferente de zero. Assumiu-se os mesmos parâmetros de poder, efeito e significância, o teste indicou um tamanho amostral de 103. A análise *post hoc* (tamanho amostral de 140) com base nesse teste, informa um poder de 0,926. Dessa forma, os resultados via *G\*Power* demonstraram que a amostra foi suficiente para uma melhor robustez das análises realizadas do modelo estrutural (Faul *et al.*, 2007; Ringle *et al.*, 2014).

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação aos dados sócio-demográficos, 56,4% dos colaboradores tem entre 6 e 10 anos de instituição, 39,3% tem entre 11 e 20 anos, 2,9% tem mais de 20 anos e 1,4% tem entre 1 e 5 anos de instituição. No que tange a idade, 54,3% dos respondentes tenha entre 18 e 30 anos, 40% entre 31 e 40 anos e 5,7% entre 41 e 60 anos de idade.

Em termos de escolaridade, 81,4% dos colaboradores entrevistados possuem ensino médio completo, 8,6% ensino médio incompleto, 6,4% ensino fundamental completo e 3,6% ensino fundamental incompleto. No que diz respeito à escolaridade, 82,9% dos entrevistados são do gênero masculino e 16,4% do gênero feminino.

Para a avaliação do modelo de mensuração, recomenda-se a análise da Validade Convergente, obtida pela (*Average Variance Extracted* – AVEs), sob o critério de Fornell e Larcker (1981). Dessa forma, os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 (AVE > 0,50), indicando que o *constructo* explica mais da metade da variância dos indicadores. Pela Tabela 1, todas as variáveis latentes possuem níveis de AVE acima de recomendado. A Consistência interna (*alpha de Cronbach*) e a Confiabilidade Composta (*Reliability composite*), por sua vez, seguindo a orientação de Hair *et al.* (2014), devem assumir, no primeiro caso, valores acima de 0,60 e 0,70 (considerados adequados em pesquisas exploratórias) e, no segundo, valores de 0,70 e 0,95 (são considerados satisfatórios).

Tabela 1. Matriz de correlações entre as Variáveis Latentes de primeira ordem.  
Table 1. Matrix of correlations between Latent Variables of the first order.

	SCRIA	MIDEN	MINTRO	MINTRI	SCHEF	SCOL	SNTRA	SPROM	SSAL
SCRIA	<b>0,887</b>								
MIDEN	0,432	<b>0,935</b>							
MINTRO	0,392	0,669	<b>0,779</b>						
MINTRI	0,440	0,865	0,584	<b>0,918</b>					
SCHEF	0,453	0,468	0,495	0,408	<b>0,852</b>				
SCOL	0,368	0,290	0,370	0,271	0,476	<b>0,769</b>			
SNTRA	0,614	0,797	0,634	0,790	0,563	0,358	<b>0,904</b>		
SPROM	0,644	0,611	0,579	0,643	0,435	0,291	0,724	<b>0,869</b>	
SSAL	0,647	0,704	0,620	0,679	0,517	0,411	0,853	0,747	<b>0,921</b>
Alfa	0,932	0,928	0,683	0,904	0,813	0,656	0,887	0,838	0,911
AVE	0,787	0,874	0,607	0,842	0,725	0,591	0,816	0,755	0,849
CC	0,948	0,954	0,821	0,941	0,888	0,812	0,930	0,902	0,944

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Legenda: Alfa: *Cronbach's Alpha*; AVE: *Average Variance Extracted*; CC: *Composite Reliability*; As dimensões de motivação utilizadas foram: Intrínseca, Identificada, Introjetada, Extrínseca; A escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008), utilizou as dimensões: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções.

Nota 1: Satisfação é modelado como variável de segunda ordem.

Nota 2: Valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da variância média extraída.

O modelo de mensuração possui consistência interna para a maioria dos *constructos* ( $\alpha > 0,7$ ), apenas um *constructo* teve um alfa 0,65. Em relação à Confiabilidade Composta, todos as variáveis atendem ao critério  $0,7 < CC < 0,95$ . A Validade Discriminante foi avaliada por meio das raízes quadradas das AVEs, que devem ser maiores que as correlações entre os *constructos* (Fornell e Larcker, 1981). Assim, estes compartilham maior variância com seus indicadores do que com outros *constructos*, sendo, então, independentes uns dos outros. Pela Tabela 1, observa-se a Validade Discriminante do estudo ( $2\sqrt{AVE} >$  correlações de *Pearson* entre os construtos).

Da mesma forma, a Tabela 2 e 3 demonstram a Validade Discriminante dos *constructos* do Modelo Estrutural e dos Indicadores utilizados.

Avaliou-se, também, as cargas fatoriais do modelo de análise (Figura 3). Todos os demais indicadores foram mantidos no modelo estrutural, considerando as cargas acima de 0,7.

No que tange à capacidade explicativa do modelo, têm-se como parâmetro o Coeficiente Estrutural ( $R^2$ ), que representa os efeitos combinados das variáveis exógenas sobre as variáveis endógenas, ou seja, quantidade de variação no construto endógeno que é explicado pelos construtos exógenos (Hair et al., 2014). Considerando que seus valores variam de 0 a 1, Cohen (1988), em pesquisas na área de ciências sociais e comportamentais, sugere que  $R^2=2\%$ , indica efeito pequeno,  $R^2=13\%$ , um efeito médio e  $R^2=26\%$ , um efeito grande.

Antes de avaliar o  $R^2$  do modelo, as relações hipotetizadas (Figura 2) foram testadas, afim de verificar a significância

dos coeficientes padronizados (*path coefficients*) por meio do procedimento *Bootstrapping* (técnica de reamostragem) no *SmartPLS* com 500 amostras envolvendo 29 variáveis. Assim, para valores acima de 1,96 para o teste *t de Student* e *p-value* menor ou igual a 0,05, as relações são significantes.

Pela análise de *bootstrapping*, nota-se que a Motivação Introjogada influenciou em 32,5% a Satisfação no trabalho ( $\beta=0,325$ ;  $p<0,001$ ), a Motivação Intrínseca influenciou em 33,2% a Satisfação no trabalho ( $\beta=0,332$ ;  $p<0,001$ ) e a Motivação Identificada influenciou em 24,9% a Satisfação no trabalho ( $\beta=0,249$ ;  $p<0,040$ ). Vale ressaltar, que Sugestões Criativas estão intrinsecamente relacionadas à Satisfação no trabalho ( $\beta=0,913$ ;  $p<0,000$ ).

Em relação às hipóteses, tem-se que H1, H4a, H4b e H4c da pesquisa foram suportadas. Por outro lado, as hipóteses H2a, H2b e H3 não foram suportadas. Vale ressaltar, que a mediação proposta para o estudo não se configurou, uma vez que as relações diretas entre as dimensões da Motivação e Sugestões Criativas não foram confirmadas (Hair et al., 2014). Assim, optou-se por não continuar a análise por meio da *Variance Accounted For* (VAF) (Hair et al., 2014), sendo a hipótese da mediação (H5) não confirmada.

O teste *blindfolding* aponta para a capacidade preditiva do modelo testado, tendo como referência indicadores  $Q^2$  acima de zero. Na Tabela 5 são apresentados os indicadores de relevância preditiva ( $Q^2$ ), ou critério de Stoner-Geisser, que avalia a acurácia do modelo e utilidade do construto ( $f^2$ ) na formação do modelo proposto. Ressalta-se que os indicadores de  $f^2$  sinalizam para a utilidade do construto na formação do modelo, objetivando verificar se a omissão do construto resultaria em alteração significativa no coeficiente de determinação

Tabela 2. Matriz de correlações entre as Variáveis Latentes do modelo estrutural.

Table 2. Matrix of correlations between the Latent Variables of the structural model.

	SCRIA	MIDEN	MINTRO	MINTRI	SATISF
SCRIA	<b>0,887</b>				
MIDEN	0,432	<b>0,935</b>			
MINTRO	0,392	0,669	<b>0,779</b>		
MINTRI	0,440	0,865	0,584	<b>0,918</b>	
SATISF	0,696	0,754	0,685	0,737	<b>0,799</b>
Alfa	0,932	0,928	0,683	0,904	<b>0,920</b>
AVE	0,787	0,874	0,607	0,842	0,639
CC	0,948	0,954	0,821	0,941	<b>0,895</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Legenda: Alfa: Cronbach's Alpha; AVE: Average Variance Extracted; CC: Composite Reliability; As dimensões de motivação utilizadas foram: Intrínseca, Identificada, Introjogada, Extrínseca; A escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008), utilizou as dimensões: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções.

Nota 1: Satisfação é modelado como variável de segunda ordem.

Nota 2: Valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da variância média extraída.

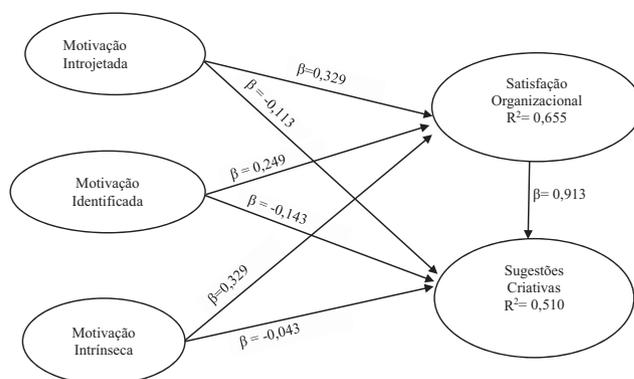


Figura 3. Cargas Fatoriais e os Coeficientes Estruturais ( $\beta$ ) do Modelo Mensuração.

Figure 3. Factorial Charges and the Structural Coefficients ( $\beta$ ) of the Measurement Model.

Legenda: As dimensões de motivação utilizadas foram: Intrínseca, Identificada, Introjogada, Extrínseca; A escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008), utilizou as dimensões: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 3. *Validade Discriminante dos indicadores.*Table 3. *Discriminant validity of the indicators.*

	SCRIA	MIDEN	MINTRI	MINTRO	SCHEF	SCOL	SNTRA	SPROM	SSAL
SCRIA7	<b>0,908</b>	0,336	0,381	0,291	0,408	0,306	0,543	0,571	0,551
SCRIA10	<b>0,848</b>	0,374	0,365	0,331	0,372	0,362	0,534	0,561	0,604
SCRIA3	<b>0,885</b>	0,428	0,466	0,410	0,441	0,393	0,597	0,589	0,612
SCRIA4	<b>0,889</b>	0,357	0,361	0,334	0,331	0,258	0,472	0,541	0,538
SCRIA8	<b>0,903</b>	0,384	0,370	0,364	0,444	0,297	0,563	0,589	0,556
MOT.ID4	0,422	<b>0,912</b>	0,759	0,582	0,441	0,282	0,710	0,561	0,647
MOT.ID5	0,418	<b>0,954</b>	0,854	0,635	0,421	0,247	0,767	0,602	0,672
MOT.ID6	0,371	<b>0,939</b>	0,813	0,660	0,451	0,287	0,757	0,551	0,655
MOT.INTRI1	0,412	0,880	<b>0,955</b>	0,572	0,400	0,249	0,773	0,594	0,665
MOT.INTRI2	0,385	0,848	<b>0,953</b>	0,531	0,397	0,216	0,752	0,570	0,630
MOT.INTRI3	0,414	0,645	<b>0,840</b>	0,501	0,322	0,281	0,645	0,606	0,569
MOT.INTRO8	0,324	0,522	0,385	<b>0,859</b>	0,465	0,387	0,463	0,371	0,490
MOT.INTRO9	0,231	0,376	0,260	<b>0,710</b>	0,318	0,205	0,323	0,271	0,359
MOT.INTRO7	0,336	0,614	0,638	<b>0,759</b>	0,362	0,257	0,630	0,636	0,557
SAT.CHEF10	0,340	0,304	0,253	0,358	<b>0,830</b>	0,407	0,352	0,323	0,358
SAT.CHEF12	0,313	0,358	0,289	0,384	<b>0,888</b>	0,403	0,424	0,310	0,370
SAT.CHEF15	0,475	0,499	0,462	0,497	<b>0,835</b>	0,405	0,617	0,452	0,555
SAT.COL1	0,238	0,174	0,183	0,286	0,296	<b>0,767</b>	0,184	0,180	0,265
SAT.COL14	0,253	0,242	0,238	0,273	0,490	<b>0,735</b>	0,311	0,194	0,284
SAT.COL4	0,345	0,243	0,199	0,294	0,303	<b>0,803</b>	0,312	0,286	0,386
SAT.NTRAB13	0,567	0,661	0,660	0,551	0,548	0,385	<b>0,883</b>	0,584	0,798
SAT.NTRAB5	0,540	0,760	0,732	0,563	0,480	0,314	<b>0,905</b>	0,663	0,735
SAT.NTRAB8	0,557	0,739	0,750	0,603	0,497	0,273	<b>0,922</b>	0,714	0,777
SAT.PROM2	0,540	0,513	0,532	0,469	0,358	0,189	0,606	<b>0,839</b>	0,563
SAT.PROM7	0,520	0,514	0,545	0,483	0,394	0,231	0,574	<b>0,876</b>	0,614
SAT.PROM9	0,613	0,564	0,594	0,551	0,382	0,327	0,699	<b>0,891</b>	0,753
SAT.SAL11	0,619	0,654	0,629	0,572	0,482	0,398	0,802	0,708	<b>0,994</b>
SAT.SAL13	0,641	0,705	0,637	0,612	0,492	0,405	0,808	0,691	<b>0,930</b>
SAT.SAL6	0,526	0,583	0,611	0,527	0,452	0,332	0,745	0,664	<b>0,889</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Legenda: As dimensões de motivação utilizadas foram: Intrínseca, Identificada, Introjetada, Extrínseca; A escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008), utilizou as dimensões: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções.

Nota: cargas cruzadas - *outer loadings* dos indicadores do constructo devem ser maiores do que os *outer loadings* desses indicadores em outros constructos reflexivos.

do modelo ( $R^2$ ). O tamanho do efeito ( $f^2$ ), considera os valores 0,02 (baixa utilidade), 0,15 (média utilidade) e 0,35 (grande utilidade) ( $f^2 = R^2/(1 - R^2)$ ) (Cohen, 1977).

Na análise percebe-se que a Motivação Identificada ( $f^2 = 0,718$ ), seguido da Satisfação com o salário ( $f^2 = 0,671$ ) e Sugestões criativas ( $f^2 = 0,642$ ), são as dimensões com maior

utilidade no modelo, apresentando efeitos grandes sobre a satisfação no trabalho (Cohen, 1977). No caso da relevância preditiva de um modelo perfeito ( $Q^2=1$ ), a satisfação com o salário ( $Q^2 = 0,723$ ), a satisfação com a natureza do trabalho ( $Q^2 = 0,688$ ) seguida da satisfação com as promoções ( $Q^2 = 0,524$ ) são as variáveis melhor explicadas pelo modelo.

Tabela 4. Ajustes após realização do Bootstrapping.  
Table 4. Adjustments after Bootstrapping.

	H	$\beta$	Erro padrão	T Statistics	P Values	R2	R2 Ajust
MINTRO -> SATISF	H4a+	0,325	0,067	4,876	0,000		
MIDEN -> SATISF	H4b+	0,249	0,121	2,059	0,040	0,655	0,647
MINTRI -> SATISF	H4c+	0,332	0,107	3,100	0,002		
MINTRO -> SCRIA	H2a+	-0,113	0,095	1,188	0,236		
MIDEN -> SCRIA	H2b+	-0,143	0,130	1,098	0,273		
MINTRI -> SCRIA	H3+	-0,043	0,125	0,346	0,729	0,510	0,495
SATISF -> SCRIA	H1+	0,913	0,106	8,639	0,000		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Legenda:  $\beta$  = coeficiente estrutural; As dimensões de motivação utilizadas foram: Intrínseca, Identificada, Introjetada, Extrínseca; A escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008), utilizou as dimensões: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções.

Nota: Com o resultado do *Bootstrapping*, todas as cargas fatoriais revelaram significância (valores-t superiores a 11,524).

Tabela 5. Relevância preditiva e utilidade do construto.  
Table 5. Predictive relevance and usefulness of the construct.

	Scria	Miden	Mintro	Mintri	Schef	Scol	Sntra	Sprom	Ssal	Satisf
Q <sup>2</sup>	0,374				0,349	0,157	0,688	0,524	0,723	0,317
f <sup>2</sup>	0,642	0,718	0,208	0,66	0,428	0,175	0,606	0,492	0,671	0,427

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Legenda: As dimensões de motivação utilizadas foram: Intrínseca, Identificada, Introjetada, Extrínseca; A escala de Satisfação no trabalho (EST), versão reduzida, apresentada por Siqueira (2008), utilizou as dimensões: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções.

Nota: Resultado obtido pelo teste *blindfolding*.

## DISCUSSÃO

Essa pesquisa buscou testar as seguintes hipóteses: H1: A satisfação organizacional relaciona-se positivamente a Sugestões Criativas; H2: Dimensões da Motivação e Extrínseca relacionam-se negativamente com a dimensão Sugestões Criativas da escala; H3: Dimensões da Motivação Intrínseca relacionam-se positivamente com a dimensão Sugestões Criativas; H4: As Dimensões da Motivação relacionam-se positivamente com a Satisfação no trabalho; H5: A Satisfação no trabalho medeia a relação entre as dimensões da Motivação e a dimensão Sugestões Criativas. Tem-se que H1, H4a, H4b e H4c da pesquisa foram suportadas. Por outro lado, as hipóteses H2a, H2b, relativas às Dimensões da Motivação Extrínseca e H3 não foram suportadas.

A investigação sobre relações entre Satisfação no trabalho, Motivação (Intrínseca e Extrínseca) e Sugestões Criativas (Cidadania Organizacional) possui achados que convergem com a literatura levantada por esta pesquisa, no caso, a confirmação da hipótese de relação positiva entre Satisfação no trabalho e Cidadania Organizacional (Siqueira, 2003; Bowling *et al.*, 2012), bem como maior influência da Satisfação com

o salário, e Satisfação com as promoções sobre Sugestões Criativas (Costa, 2014). Como a Satisfação foi a única variável latente que se relacionou com as Sugestões Criativas, com um R<sup>2</sup> de 51% e um coeficiente estrutural de 0,91, pode-se inferir que essa relação possui particular importância nesse estudo.

Compreende-se, portanto, que os resultados apontam que maior investimento em Satisfação no trabalho, mais particularmente na percepção positiva sobre salário, natureza do trabalho e promoções possui um grande efeito (R<sup>2</sup> 51%, f<sup>2</sup> 0,64) sobre Sugestões Criativas e, com isso, pode-se supor que as organizações que consigam investir em satisfação podem potencializar um ambiente propício à emergência e expressão do potencial criativo de seus trabalhadores (Bastos *et al.*, 2014). Esta inferência se deve à ideia de que trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar atitudes positivas como retribuição aos colegas e a organização (Bateman e Organ, 1983; Williams e Anderson, 1991).

Mesmo que os resultados da relação entre Motivação e Satisfação no trabalho também sejam coerentes com outras pesquisas (Gagné e Deci, 2005; Bright, 2007; Steijn, 2008), a separação da motivação em dois tipos motivacionais colabora com uma leitura ampliada do fenômeno. Os dados sugerem

que para a Satisfação no trabalho a influência da motivação independe do grau de autodeterminação do sujeito (menor auto-regulação – Introjetada e Identificada; maior auto-regulação – Intrínseca), haja vista a aproximação entre os coeficientes estruturais (0,325, 0,249, 0,332).

Diante da influência de tipos motivacionais sobre a Satisfação no trabalho, argumenta-se sobre a necessidade de investigar como gestores podem investir em Satisfação conhecendo os níveis e a distribuição da motivação em seus trabalhadores. Por exemplo, a chefia quando avigora a motivação intrínseca dos indivíduos, sendo esta uma motivação inerentemente autônoma associada ao interesse e ao prazer pela tarefa (Gagné e Deci, 2005; Deci e Ryan, 2008), por meio da realização de novas atividades e/ou obtenção de um novo conhecimento; alcance ou criação de novas coisas; bem como, participação, envolvimento nas atividades e sensações agradáveis (Cokley, 2015), níveis significativos de satisfação seriam evidenciados no ambiente de trabalho.

No caso de motivação introjetada, o indivíduo buscará manter sua autoestima (Deci e Ryan, 2000) e, com isso, um bom relacionamento com a chefia e, quando esta reconhece seus esforços, pode-se gerar um importante nível de satisfação. Bem como, quando o mesmo estimula/cria mecanismos gerenciais para que a ação do indivíduo se desenvolva no sentido de alcançar os objetivos estabelecidos, a motivação identificada promoveria a satisfação do indivíduo no seu ambiente de trabalho (Deci e Ryan, 2000).

No que tange às dimensões de Motivação (Introjetada, Identificada e Intrínseca) e Sugestões Criativas, os dados apontaram uma relação negativa e não significativa. Nesse caso, as relações negativas hipotetizadas aproximam-se dos estudos de Barbutto e Story (2011) e Rodriguez (2010), embora a não significância não permita identificar a influência entre os construtos. Porém, observa-se que a Motivação Intrínseca possui coeficiente mais próximo de um sinal positivo, em relação à Introjetada e Identificada. Sendo a relação entre as dimensões de Motivação e Sugestões Criativas não significativas, não é possível identificar a mediação (H5) da Satisfação.

## CONCLUSÃO

A pesquisa analisa a influência dos construtos Satisfação no trabalho e Motivação (Intrínseca, Identificada e Introjetada) sobre Sugestões Criativas. Para tanto, foram testadas oito hipóteses, sendo aceitas, nesta pesquisa, as seguintes: H1: A Satisfação no trabalho relaciona-se positivamente a dimensão de Cidadania Organizacional Sugestões Criativas; H4: As Dimensões da Motivação (Introjetada H4a+), (Identificada H4b+) e (Intrínseca H4C+) relacionam-se positivamente com a Satisfação Organizacional.

A hipótese 1, converge com achados de Siqueira (2003) e Bowling *et al.* (2012) e a hipótese 4, vai ao encontro das pesquisas de Gagné e Deci (2005), Bright (2007) e Steijn

(2008). Nesse sentido, considera-se que a Motivação é antecedente da Satisfação no Trabalho e, que esta é antecedente das Sugestões Criativas. Nesse caminho, observa-se que a estratégia de gestores que objetivem ampliar a possibilidade de geração e manifestação de criatividade dos trabalhadores pode ser ativando sentimentos de satisfação, com análise do que motiva os trabalhadores.

Em suma, quando as organizações focam esforços no sentido de avigorar ações que contenham propostas criativas/ inovadoras no ambiente de trabalho, os benefícios oriundos tendem a contribuir para efetividade delas (Bastos *et al.*, 2014). Com isso, o estímulo a Satisfação no trabalho, por meio do conhecimento das suas reais motivações, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas, podem equacionar em um melhor desempenho organizacional, haja vista, esses estarem impulsionados a desenvolverem ações que contribuem para uma melhor operacionalidade da organização que trabalha.

Por fim, para que as Sugestões Criativas sejam determinantes de um desempenho efetivo, as organizações não devem apenas incentivar a participação organizacional para a resolutividade dos problemas emergentes, mas também, criar mecanismos de apropriação dessas ideias/sugestões para que todos os esforços depreendidos nesse sentido possam ser implementados. Até mesmo porque essas ações são fontes promissoras e geradoras de conhecimento, na qual não só o indivíduo apreende, como os pares, como a organização de uma maneira geral. Vale destacar que o aporte nesse sentido pode-se configurar como um diferencial competitivo, promulgando orientações na busca dos comportamentos organizacionais propostos neste trabalho.

Em relação às limitações dos estudos, indica-se que a pesquisa foi realizada em uma única organização. Assim, pode-se supor que amostras compostas por membros de variadas organizações possam minimizar o impacto da cultura organizacional, por exemplo. Outra limitação do estudo foi a exclusão da dimensão Motivação Extrínseca que foi retirada da análise em função de resultados abaixo da referência para AVE e CC. Essa dimensão possui importância na Teoria da Autodeterminação, por conferir a disposição motivacional baseado diretamente na instrumentalidade da recompensa. Também se teve como limitação a utilização da escala de Gagné *et al.* (2010), mesmo tendo sido publicada posteriormente outra escala por Gagné *et al.* (2015). Sendo esta também uma sugestão de estudos futuros, realizar as análises a partir da obra de Gagné *et al.* (2015).

Recomenda-se que novas pesquisas busquem relações entre esses três fenômenos, de forma agrupada (relações diretas), bem como relações entre seus construtos, afim de analisar as relações gerais e particulares, de forma a contribuir com os estudos sobre Comportamento Organizacional e instrumentalizar acadêmicos e gestores sobre quais os melhores caminhos para obter desempenho organizacional e competitividade agregada à satisfação, a motivação e as sugestões criativas de seus trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- BARBUTO, J.E.; STORY, J.S.P. 2011. Work Motivation And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 5(1):23-34. <https://doi.org/10.1002/jls.20202>
- BASTOS, A.V.B.; SIQUEIRA, M.M.M.; GOMES, A.C.P. 2014. Cidadania organizacional. In: M.M.M. SIQUEIRA (org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão organizadora*. Porto Alegre, Artmed, p. 49-95.
- BATEMAN, T.S.; ORGAN, D.W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(1):587-595.
- BLAIS, M.R.; BRIÈRE, N.M.; LACHANCE, L.; RIDDLE, A.S., VALLERAND, R.J. 1993. L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14(3):185-215.
- BORMAN, W.C.; MOTOWIDLO, S.J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(1):99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- BOWLING, N.A.; WANG, Q.; LI, H.Y. 2012. The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organizational citizenship behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1):97-113. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00458.x>
- BRANDAO, I.F.; LIMA, L.C; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M; PESSOA, M.N.M. 2014. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego do Ceará. *Revista eletrônica de Administração*, 20(1):90-113. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112014000100004>
- BRIGHT, L. 2007. Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4):361-79.
- CAMPION, M.A.; MEDSKER, G.J.; HIGGS, A.C. 1993. Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4):823-847. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- COHEN, J. 1977. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Revised edition, New York, Academic Press, 490 p.
- COHEN, J. 1998. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed., New York, Psychology Press, 579 p.
- COKLEY, K.O. 2015. Confirmatory factor analysis of the academic motivation scale with black college students. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 48(2):124-139. <https://doi.org/10.1177/0748175614563316>
- COSTA, V.F. 2014. *Comportamento de Cidadania Organizacional*. Santa Maria, RS. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, 153 p.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1999. *A descoberta do fluxo. Psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro, Rocco, 166 p.
- DECI, E.L.; RYAN, R.M. 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across lifes domains. *Canadian Psychology*, 49(1):14-23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- DECI, E.L.; RYAN, R.M. 2000. The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(1):227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- ERHART, M.G.; BLIESE, P.D.; THOMAS, J.L. 2006. Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance*, 19(2):159-173. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1902\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1902_4)
- FAUL, F; ERDFELDER, E.; LANG, A.; BUCHENER, A. 2007. G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2):175-191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- FINKELTEIN, M.A. 2011. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior: A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1):19-34. <https://doi.org/10.1002/jpoc.20054>
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(1):39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- GAGNÉ, M.; FORESTB, J.; VANSTEENKISTEC, M.; LAURENCE, C.B.; ANJA, V.B.; ANN, K.A; JENNY, B.; CHARLES, B.; EMANUELA, C.; STEFAN, T.G.; HALLGEIR, H.; DEVANI, L.I.; PETER, A.J.; MARIANNE, H.M.; MATHIAS, N.; ASSANE, N.; ANJA, H.O.; PATRICE, R.; ZHENI, W.; CATHRINE, W. 2015. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2):178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- GAGNÉ, M.; DECI, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1):331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- GAGNÉ, M.; FOREST, J.; GILBERT, M.; AUBÉ, C.; MALORNI, E.M.A. 2010. The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4):628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- GROHMANN, M.Z.; CUNHA, L.V. da; SILINSKE, J. 2013. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, Brasília, 2013. *Anais...* Brasília, EnGPR, p. 1-16.
- GYEKYE, S.A.; HAYBATOLLAHI, M. 2015. Organizational citizenship behaviour: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2):285-301. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2012-0586>
- HAIR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, SAGE, 307 p.
- HERZBERG, Frederick. 1966. *Work and the nature of man*. Londres, Crosby Lockwood Staples, 203 p.
- JENA, R.K.; GOSWAMI, R. 2013. Exploring the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction Among Shift Workers in India. *Global Business and Organizational Excellence*, September/October, 32(6):36-46. <https://doi.org/10.1002/joe.21513>

- JUDGE, T.A.; PICCOLO, R.F. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5):755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- KATZ, D.; KAHN, R.L. 1978. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 551 p.
- LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. 1990. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, 1(4) 240-246.
- MARQUEZE, E.C.; MORENO, C.R. de C. 2005. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112):69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B. 2003. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6(1):59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- MASLOW, A. 1954. *Motivation and personality*. Nova York, Harper & Row, 293 p.
- MCGREGOR, D. 1965. *The human side of enterprise*. Nova York, McGraw-Hill, 92 p.
- MURPHY, G.; ATHANASOU, J.; KING, N. 2002. Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4):287-297. <https://doi.org/10.1108/02683940210428092>
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; PAINE, J.B.; BACHRACH, D.G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3):513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- RINGLE, C.M.; SILVA, D. da; BIDO, D. de S. 2014. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2):56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- RODRIGUEZ, S. 2010. *The relationship between motivation and organizational citizenship behavior. Among customer support staff*. Minneapolis, EUA. Tese de doutorado. Capella University, 24 p.
- SATAMPER, C.L.; VAN DYNE, L. 2003. Organizational Citizenship: A Comparison between Part-time and Full-time Service Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1):33-42. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90044-9](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90044-9)
- SHAHZADI, I.; JAVED, A.; PIRZADA, S.S.; NASREEN, S.; KHANAM, F. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23):159-166.
- SHAW, J.D.; DUFFY, M.K.; STARK, E.M. 2000. Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26(2):259-279. <https://doi.org/10.1177/014920630002600205>
- SIQUEIRA, M.M.M. 1995. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Brasília, DF. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, 265 p.
- SIQUEIRA, M.M.M. 2003. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1):165-185. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552003000500009>
- SIQUEIRA, M.M.M. 2008. Satisfação do Trabalho. In: M.M.M. SIQUEIRA et al., *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed, p. 265-274.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR., S. 2004. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J.C. ZANELLI; J.E. BORGES-ANDRADE; A.V.B. BASTOS (org.), *Psicologia, organização e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, p. 316-350.
- SMITH, C.A.; ORGAN, D.W.; NEAR, P.J. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(1):653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- SRIVASTAVA, S.K.; GOPE, A.K. 2015. The antecedents and consequences of Organization Citizenship Behaviour (OCB): A conceptual inquiry. *Management Insight*, 11(2):51-56.
- STEIJN, B. 2008. Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1):13-27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- TALACHI, R.K.; MOHAMMAD, B.G.; BOERHANNEDDIN, A.B. 2014. An Investigation of the Role of Job Satisfaction in Employees' Organizational Citizenship Behavior. *Collegium Antropologicum*, 38(2):429-436.
- VALLERAND, R.J.; PELLETIER, L.G.; BLAIS, M.R.; BRIERE, N.M.; SENEAL, C.; VALLIERES, E.F. 1992. The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4):1003-1017. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>
- VROOM, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York, Wiley, 331 p.
- WEISS, H.M. 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(1):173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- WILLIAMS, L.J.; ANDERSON, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3):601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Submetido: 06/06/2017

Aceito: 26/04/2018