

MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO AFETIVO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Carlos André Moura Barros¹

RESUMO:

Assim como a motivação, o comprometimento é característica importante que, quando presente no indivíduo, tem relação direta com o desempenho no trabalho, visto que este se mostra mais envolvido com a organização, trabalhando com dedicação, ajudando-a a alcançar os objetivos almejados. Por tratar-se de um assunto que envolve característica pessoal, existem vários estudos e teorias no meio acadêmico com o intuito de melhor entender os benefícios deste fator individual e sua relação com o trabalho, procurando demonstrar que quando se trabalha com pessoas comprometidas, há maior produtividade e conseqüentemente maiores lucros para as organizações. Esta pesquisa aborda a motivação no contexto do mundo do trabalho.

Palavras-Chave: Motivação, Comprometimento, Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

Para a consecução das metas e objetivos organizacionais, um dos maiores desafios para as empresas tem sido a gestão do capital humano, pois nem sempre é possível manter esse recurso alinhado aos objetivos da organização. Os recursos humanos são, atualmente, um dos maiores desafios dos administradores. Neste sentido Bergamini (2008), confirma a idéia ao afirmar que qualquer executivo ao ser indagado sobre sua maior preocupação com relação à sua empresa, este dirá que é o pessoal que trabalha na sua organização.

Em termos individuais a motivação pode ser entendida como uma força que impulsiona o ser humano a atingir seus objetivos, que uma vez atingidos dão lugar a outros objetivos. Muitos anseios convivem na existência dos seres humanos, os quais variam de pessoa a pessoa e de alguns outros fatores relacionados à cultura, à faixa etária, momento pessoal em que o indivíduo vive o que torna esse conceito relativamente complexo.

O estudo teve uma abordagem qualitativa, procurando explicar o fenômeno motivacional, embasada em pesquisas bibliográficas e em pesquisa de levantamento de dados junto aos empregados, assumindo característica de estudo de caso.

1. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade Madre Tereza- AP. Administrador na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB – Gerente do Núcleo de Mobilidade e Cooperação da Pró-Reitoria de Relações Institucionais – PROINST.

O objetivo geral deste estudo é identificar a ocorrência de fatores motivacionais relacionando ao comprometimento afetivo e sua interferência no ambiente de trabalho e para um melhor entendimento do assunto no contexto do trabalho, o estudo apresenta como objetivos específicos: identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação às atividades cotidianas e seu grau de comprometimento afetivo para com a organização; apontar os aspectos considerados pelos funcionários como motivadores nas atividades da organização; identificar as principais causas e fatores causadores de desmotivação no trabalho e; correlacionar os fatores causadores de motivação e desmotivação que interferem no comprometimento do trabalho e na produtividade da organização.

2. DESENVOLVIMENTO

O estudo da motivação humana é um assunto bem antigo, mas no campo da administração, começou a ganhar espaço a partir da Escola de Relações Humanas, com os estudos de Elton Mayo que procuraram demonstrar a importância da motivação humana e sua relação com o trabalho. A partir de então, o assunto passou a ganhar força quando teóricos e cientistas comportamentais passaram a investigar mais a fundo o comportamento organizacional e os efeitos da motivação do homem em relação ao seu trabalho, onde desenvolveram várias teorias focadas neste sentido, objetivando explicar a importância dos fatores motivacionais nas organizações.

No intuito de discutir essas principais questões, esta seção apresenta os alguns desafios inerentes ao estudo da motivação humana no trabalho, ressalta a importância do significado do trabalho para cada indivíduo, a repercussão das modificações do mundo do trabalho na atualidade e apresenta algumas das principais teorias da motivação.

2.1 O desafio de entender a motivação humana no contexto do trabalho

Um dos maiores desafios dos estudos do comportamento humano é, na verdade, a busca de entender que elementos vinculam efetivamente as pessoas às suas atividades e/ou às organizações de que fazem parte. Por esse motivo, o mundo acadêmico e organizacional vem buscando respostas para conceituar e sobre como mobilizar a motivação humana em relação ao trabalho, pois parte-se do pressuposto de que os comportamentos individuais capazes de aprimorar ou diminuir a qualidade do desempenho do empregado estariam diretamente relacionados aos níveis de motivação.

As teorias motivacionais agregam grandes contribuições às intervenções organizacionais, mas não dão garantias nem certezas, de modo que ainda há espaço para

novas acepções e controvérsias. Morin e Aubé (2009, p. 107) confirmam essa problemática ao defender que:

Mesmo que a temática da motivação no trabalho tenha feito correr muita tinta nos últimos 75 anos, não há ainda um consenso sobre este assunto. As teorias desenvolvidas até agora, contribuem de maneira significativa para uma melhor compreensão da motivação, mas nenhuma delas é suficientemente generalizadora para explicar concomitantemente as causas e os mecanismos que subtemem esse fenômeno.

Ao investigar a origem etimológica da palavra, tem-se uma noção de que o próprio termo dá sua dimensão de importância. Conforme Bergamini (2008, p. 32),

A Figura 1 apresenta um esboço de uma megateoria com base nestes autores, anteriormente citados por Morin e Aubé (2009), no entanto as autoras pontuam que mais trabalhos de pesquisa, teórica e empírica são necessários para se analisarem as relações entre as variáveis, possibilitando maior avanço para a compreensão das nuances que perpassam a motivação humana no trabalho.

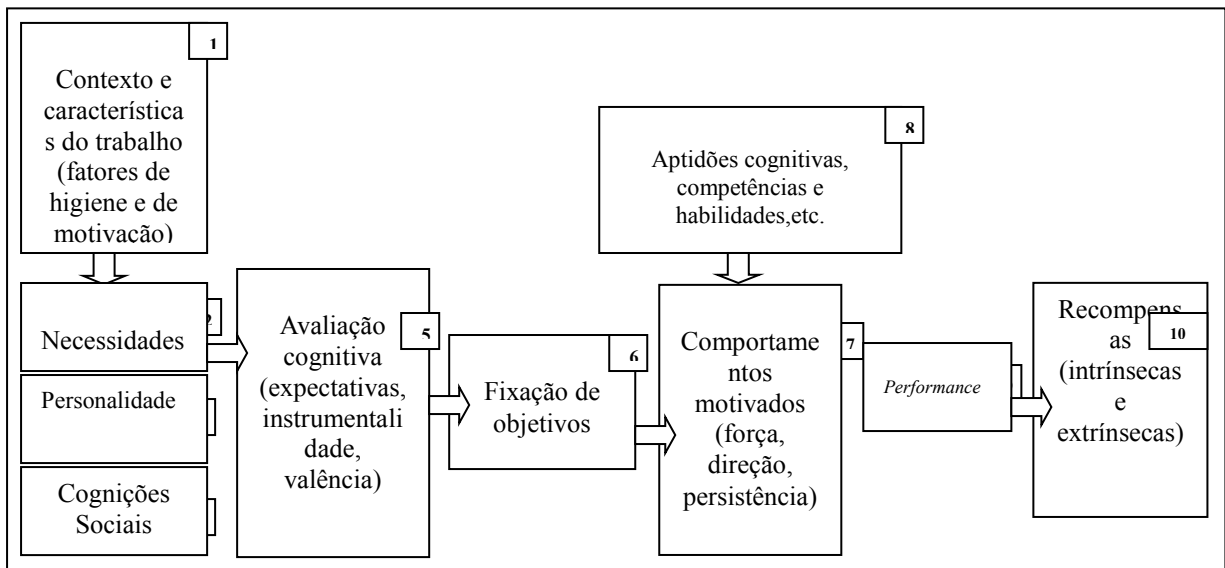


Figura 1 : Esboço de uma megateoria da motivação no trabalho
Fonte: Morin e Aubé (2009, p. 107)

A figura 1, embora seja uma representação simplificada, apresenta uma tentativa de articular as várias teorias mostrando sua interdependência. Conforme Morin e Aubé (2009) a exemplo, tem-se que a probabilidade de um indivíduo decidir envolver-se numa atividade específica de trabalho (5, Teoria de Vroom) depende de diversas variáveis, entre elas os fatores de higiene e de motivação (1, teoria de Herzberg), as várias necessidades do indivíduo (2, Teoria de Maslow), aspectos inerentes à personalidade e sua cognições sociais.

A motivação é uma característica própria do ser humano, dependente de fatores internos, mas também é influenciada por diversos fatores externos, estando relacionada com

tudo aquilo que acontece ao seu redor. Sabe-se que não existem duas pessoas com comportamentos e nem motivação iguais, nem mesmo os gêmeos idênticos, pois cada pessoa tem personalidade própria. A personalidade do indivíduo começa a ser adquirida a partir do momento da concepção de sua vida, mesmo antes de ter nascido.

Neste sentido Bergamini (2008, p. 22) destaca que, “anteriormente ao nascimento, no momento da concepção o DNA, também conhecido como código genético, já delinea os alicerces das futuras e inúmeras diferenças individuais”. A autora enfatiza ainda que essas diferenças individuais podem ser constatadas a partir do nascimento da criança, sendo possível constatar que ela “já possui uma característica própria que é a marca de sua personalidade”.

Outra característica importante capaz de interferir no desempenho do trabalhador é satisfação de suas necessidades. O grau de satisfação pode estar relacionado com o prazer que o indivíduo sente quando está realizando certa tarefa ou mesmo quando este supre suas necessidades básicas, como a alimentação e outras necessidades fisiológicas.

2.2 Teorias motivacionais com maior respaldo

As primeiras teorias relacionadas aos conceitos da motivação, segundo Robbins (2002, p.152) surgiram na década de 50, e são as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores, muito embora essas teorias sejam atualmente questionáveis sob o ponto de vista da sua validade.

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas - de Maslow

A teoria das necessidades desenvolvida por Maslow (apud ROBBINS 2002, P. 152) é a mais conhecida das teorias de motivação, e prevê que todo ser humano possui uma hierarquia de cinco necessidades que, segundo o mesmo, estão dispostas em cinco níveis, numa escala de importância em relação à inferior. Essa teoria pressupõe que somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que surge o nível seguinte. Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento.

A figura 2 ilustra o grau de importância em relação às cinco necessidades identificadas por Maslow, seguindo sua ordem de prioridade, de baixo para cima. Em seguida descritas algumas características básicas de cada uma das necessidades ilustradas.

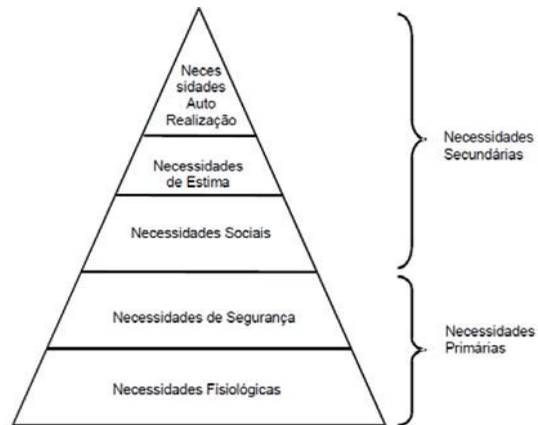


Figura 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow
 Fonte: Adaptado de Robbins (2002, p.152)

- Necessidades fisiológicas: As necessidades fisiológicas são chamadas biológicas ou básicas e exigem satisfação durante a vida toda desde o nascimento do ser humano.
- Necessidades de segurança: Constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo físico, real ou imaginário, onde este busque obter segurança para sua vida.
- Necessidades sociais: São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor.
- Necessidades de estima: Envolve a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração.
- Necessidades de auto-realização: As necessidades de auto-realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização dos talentos individuais.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores (Motivação/Higiene) - de Herzberg

Segundo Silva e Rodrigues (2007, p. 37), “a teoria proposta por Herzberg foi a que recebeu nestes últimos anos a maior atenção e a que gerou maior controvérsia”, destacando ainda que essa teoria “faz distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho”.

É também conhecida por teoria da higiene/motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e, segundo Robbins (2002, p.154), foi originada da análise de pesquisa solicitando descrições de situações em que a pessoa se sentisse extremamente bem e extremamente mal com o seu trabalho. Essa teoria, diferentemente da teoria de Maslow, identificou apenas duas características diferentes de necessidade, independentes entre si, mas que segundo o mesmo, são capazes de influenciar diretamente no comportamento

motivacional do ser humano no trabalho, denominando de fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos.

Herzberg (apud ROBBINS, 2002) classifica a motivação em Fatores de higiene que estão relacionados às condições sob as quais os trabalhos são executados e Fatores de motivação que se referem às tarefas e ao seu modo de execução, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de suas aspirações individuais.

2.2.3 Teorias de X e Y - de McGregor

A teoria apresentada por McGregor (apud ROBBINS, 2002, p.153), propõe duas visões distintas do ser humano: uma basicamente positiva e outra negativa, as quais foram chamadas de X e Y.

A teoria “X”, de acordo com Robbins (2002), pressupõe o trabalho como sofrimento enquanto se impõe em seu caráter rígido e autoritário, conduzindo ao comportamento desmotivado, nela há uma predisposição para se afirmar que os funcionários não gostam do trabalho, são preguiçosos e evitam assumir responsabilidades.

A teoria “Y”, segundo Robbins (2002) foi desenvolvida como contra-argumentação à teoria “X”, negando o caráter negligente da natureza humana em relação ao trabalho. Enquanto a teoria “X” impõe dispositivos regulamentares e vigilância para conseguir disciplina, a teoria “Y” afirma que as pessoas podem ser estimuladas ao trabalho através de práticas de desenvolvimento profissional, compartilhando valores com os quais elas possam estar comprometidas, como a autonomia para a criação e a descentralização de poder.

2.2.4 Teoria ERC - de Alderfer

Influenciado pela teoria de Maslow, Clayton Alderfer criou a chamada Teoria ERC das Necessidades. No entanto, para o pesquisador, não existe uma hierarquia para a busca da satisfação e, segundo o mesmo, não seriam cinco as necessidades humanas e sim três, Existência, Relacionamento e Crescimento.

- Necessidade de existência: que estaria relacionada às necessidades básicas da teoria de Maslow, quais sejam, fisiológicas e de segurança;
- Necessidade de relacionamento: que representa as relações interpessoais e o desejo de pertencer a um grupo que, para Maslow, seriam as relações significativas de estima e social; e
- Necessidade de crescimento: que representa o desejo de sucesso e crescimento pessoal que compreenderia a necessidade de auto-realização na teoria de Maslow.

2.2.5 Teoria das Necessidades Adquiridas - de McClelland

Além das necessidades hierárquicas e de motivação/higiene, o estudo de David McClelland (apud ROBBINS, 2002, p.158) identificou três necessidades secundárias, às quais foram chamadas de: necessidade de realização, de poder e, de afiliação.

A necessidade de realização representa o desejo de êxito que cada pessoa tem. A necessidade de poder representa o desejo que o indivíduo possui em controlar os meios para influenciar outras pessoas. A necessidade de afiliação representa o desejo que o indivíduo possui em obter ou dar afeto, ao prazer de relacionar-se com outros, estando ligada à satisfação que o indivíduo tem ao construir relacionamentos afetivos.

2.2.6 Teoria da Expectação - de Vroom

A Teoria da Expectação desenvolvida por Victor Vroom está baseada na visão econômica do indivíduo e sugere que o empregado se sente motivado quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, conforme as observações de Robbins:

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um empregado se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais (ROBBINS, 2002, p.167).

Essa teoria salienta que a motivação para produzir em uma empresa está ligada a três fatores que segundo ele regem os motivos pelos quais as pessoas se motivam. São elas:

- Valência: a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;
- Expectativa: é o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados.
- Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

2.2.7 Motivação – Visão do Autor

Sabemos que apesar das diversas teorias de motivação sempre procurarem justificar o porquê de um trabalho mais ou menos motivado. Acreditamos que motivação está ligado aos motivos que levam uma pessoa a algum estado ou atividade, vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida, e seus motivos são

personais , intransferíveis e estão dentro da sua cabeça , logo seus motivos são abstratos e só têm significado pra você , por isso motivação é algo tão pessoal , porque vêm de dentro.

O grande problema, está em conseguirmos definir os motivos verdadeiros , o que você quer , para assim dar realmente significado a sua luta diária , e não mais somente viver dos motivos dos outros.

Motivação está ligada a condição interna do indivíduo, dos fatores que o movem para a consecução de alguma coisa, os objetivos a seguir e como fazer para alcançá-los. Cada um de nós, temos objetivos diferentes, e com isso, motivos diferentes. Isso faz com que algo que me motiva, pode não motivar outra pessoa.

2.3 Comportamento Organizacional e Comprometimento Humano no Trabalho.

O termo comprometimento, segundo Zanelli (2004, p. 313), “refere-se ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização”. É importante ressaltar que apesar do tema “comprometimento” apresentar-se como foco de muitas pesquisas, não existe um conceito definido e várias são as definições a ele atribuídas.

Neste contexto, Bastos et. al. (2008, p. 49) expõe:

Os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora com raízes bem mais antigas, têm um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional.

As pesquisas na área do comportamento organizacional têm procurado dar maior ênfase ao comprometimento do empregado em relação ao trabalho, procurando desvendar o que diferencia os indivíduos na forma como reagem e enfrentam os desafios do dia a dia no contexto do trabalho. Dessa forma, as organizações estão buscando meios de atrair e manter as pessoas, procurando detectar em seus funcionários muito mais do que pessoas com conhecimento técnico, teórico ou prático. É preciso que estes sejam dotados de habilidades individuais, onde possam demonstrar a sua capacidade e o seu comprometimento em relação ao desempenho de suas atividades.

Portanto, os estudos relacionados ao comprometimento organizacional são relativamente novos, mas tem ajudado os gestores a melhor entender este tema tão peculiar ao contexto organizacional.

2.3.1 O comprometimento sob diferentes enfoques

Atualmente uma das maiores preocupações nas organizações é o pessoal que nela trabalha. O fator humano está presente em todos os níveis da organização e, sem ele, os demais recursos, financeiros ou tecnológicos, se tornam inoperantes. Diante dessa visão, as

organizações buscam meios de atrair e manter as pessoas, proporcionando condições para que esses indivíduos possam satisfazer suas necessidades intrínsecas e extrínsecas, bem como os anseios internos de crescimento profissional, de forma que se tornem comprometidos com a organização e envolvidos com a atividade que exercem.

O funcionário comprometido, segundo Dessler (1996) tem uma maior relação com os interesses da empresa e com esta se identifica, salientando que:

Comprometimento de funcionário significa sua identificação com a empresa e suas metas e que os interesses da empresa e de seus funcionários se fundem. Em um sentido muito real, esses funcionários não estão apenas trabalhando para a empresa, estão trabalhando para si mesmos. Portanto, seu comprometimento impulsiona a eficiência da empresa que ajuda a garantir sua segurança no trabalho (DESSLER, 1996, p. 119).

O estudo do comprometimento vem sendo trabalhado em muitas áreas nos últimos anos, merecendo destaque as três dimensões de Meyer e Allen (1991), onde segundo o autor, o comprometimento organizacional pode ser classificado sob três formas ou enfoques: o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo.

- O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
- O comprometimento instrumental seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, como salário, status e liberdade.
- O comprometimento normativo é quando o indivíduo obedece a um conjunto de normas e regulamentos estabelecidos pela empresa, acreditando que este é o melhor caminho a ser seguido dentro da organização.

A subseção a seguir trará um maior aprofundamento sobre o enfoque afetivo, procurando demonstrar os benefícios que a organização poderá obter quando existem em seu quadro funcional pessoas com essa característica tão importante para o contexto do trabalho organizacional.

2.4 Influência do comprometimento afetivo no contexto do trabalho

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é entender algumas atitudes e comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho. É possível perceber que algumas pessoas dão o máximo de si, outras procuram não se envolver com os objetivos da organização. Diante do alto índice de competitividade, as empresas necessitam ter em seu quadro funcional pessoas comprometidas com os objetivos e metas organizacionais. O comprometimento do empregado, sobretudo o afetivo, pode ser uma das

mais importantes qualidades apresentadas e se reflete na maneira com que este se empenha para atingir os melhores resultados para a empresa.

Bastos (1998) salienta que os estudos sobre o comprometimento organizacional no Brasil estão centrados no enfoque afetivo, ressaltando a importância dada a variáveis organizacionais como oportunidade de crescimento e realização profissional. Neste tipo de comprometimento o empregado nutre sentimento pelo seu trabalho, fazendo com que este se dedique à organização, trabalhando como se esta fosse sua, buscando o sucesso da mesma. Portanto, pessoas comprometidas com a organização criam vínculos com a mesma e estão sempre engajadas e dão o melhor de si em suas atividades.

2.5. Metodologia

Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

Lakatos e Marconi (1991) preconizam que “todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam esses métodos são ciências”.

Portanto, a pesquisa científica permite ao homem um conjunto de conhecimentos que permite explicar através de procedimentos técnicos a realidade de um fato investigado, utilizando métodos científicos.

2.6 Delineamento da pesquisa

Considerando as especificidades do estudo sobre a motivação e o comprometimento afetivo no trabalho, os métodos utilizados para realização da pesquisa englobou as três tipologias de pesquisa: quanto à abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa, pois segundo Richardson et al. (1999), esta modalidade de pesquisa descreve a complexidade de determinado problema, analisa a interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribui para a mudança de determinado grupo, possibilitando, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Este tipo de abordagem se justifica por

tratar de um assunto complexo, o comportamento humano, onde cada indivíduo apresenta comportamento diferenciado, necessitando uma análise mais criteriosa dessa variável.

Quanto aos objetivos, foram utilizados procedimentos a pesquisa foi de natureza descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Com base neste procedimento, esta pesquisa se propôs a descrever as percepções e expectativas da população amostral acerca do objeto de estudo, procurando identificar a ocorrência de fatores motivacionais e comprometimento afetivo no trabalho.

No que se refere aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica que visa argumentar sobre a Motivação e Comprometimento afetivo no trabalho, com o objetivo de identificar os conceitos e aplicações sobre o assunto.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um comportamento motivado se caracteriza pela energia demonstrada em relação ao desempenho individual, procurando atingir um objetivo ou meta. O entendimento geral dos estudiosos da motivação é que ela depende de características internas, da personalidade desenvolvida e das características dos trabalhos, das tarefas e do ambiente. O grande diferencial nas empresas, hoje, é a valorização do capital humano. Fazer com que o funcionário sinta prazer pelo que faz é o elemento motivacional mais importante numa empresa, podendo ser o grande diferencial para ganhar frente à concorrência.

Percebe-se que os fatores humanos podem ser geradores de motivação pessoal e que o relacionamento entre os colaboradores da instituição é fator preponderante nessa ferramenta gerencial. Acredita-se que, como cada indivíduo possui a sua motivação própria, trabalhar com boas pessoas e possuir boas lideranças ou liderados, acarreta no suprimento de necessidades inerentes ao ser humano.

Esta investigação possibilitou que houvesse um aprendizado maior quanto aos fatores geradores de motivação, permitindo observar na prática o que pode causar ou não insatisfação ao colaborador, além de permitir diagnóstico prático de como é o cotidiano de uma organização, tornando possível exercitar os conceitos acadêmicos recebidos. Isso reforça o que os teóricos afirmam quanto ao que move as pessoas para a motivação. Existem, portanto, condições outras que influenciam positivamente o comportamento dos colaboradores, apesar das dificuldades existentes.

Pode-se concluir que, mesmo com fatores adversos, a maioria sente-se motivada. Há registro expressivamente positivo ressaltando esse aspecto. Faz-se necessário um trabalho mais árduo para corrigir os fatores que causam insatisfação e intensificar aquilo que é identificado pelos colaboradores como fatores positivos e que causam bem estar.

REFERENCIAS

Bastos, A.V.B. (1998): “Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio”. En XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais eletrônicos..

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. SP: Atlas, 2008.

CASADO, T. A. **Motivação e o trabalho**.In: LIMONGI-FRANÇA .A. C. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASTRO, A. P. **Motivação**. In: BOOG, G; BOOG, M. (Orgs.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. v.1. São Paulo: Gente, 2002.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

MORIN, M. E.; AUBÉ, C. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. Conceitos básicos de motivação. In: *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.151-181.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho**: teorias Contemporâneas. São Paulo: Arte & Ciência, 2000.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Cortez Editora, 1994.

SILVA, W. R., RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. **Psicologia , Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.