

IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: ANÁLISE EXPLORATÓRIA COM O MÉTODO DOS MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS

Michele DESIDERATI (PG – Universidade Estácio de Sá – UNESA)

Bruna VASCONCELLOS (PG – UNESA)

Luiz Eduardo ALVES (PG – UNESA)

RESUMO

Diversas teorias relacionadas à motivação no trabalho, como a de Maslow e de Herzberg, estudam os fatores extrínsecos e intrínsecos ao funcionário que influenciam diretamente no seu comportamento, fazendo com que estes se sintam motivados. Mas como essa motivação pode influenciar no desempenho desses funcionários? Por que funcionários motivados trabalham melhor? O presente artigo tem como objetivo identificar os impactos da motivação no desempenho do colaborador, através de fatores como ambiente de trabalho, relacionamento, interação e cultura organizacional e testar o modelo elaborado por Braga *et AL* (2013). Como objeto de pesquisa foi selecionada uma empresa industrial multinacional, localizada no Rio de Janeiro – RJ, onde foi aplicado um questionário com 26 itens relacionados à motivação, ambiente de trabalho, relacionamento e cultura organizacional. Esses fatores foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais, com base em mínimos quadrados parciais. A empresa estudada possui aproximadamente 139 mil empregados em todo o mundo e cerca de 1.200 lotados na unidade do Rio de Janeiro – RJ, no qual 285 pessoas responderam à pesquisa, sendo 223 questionários válidos. Como resultado foi possível validar estatisticamente que funcionários motivados influenciam positivamente o ambiente de trabalho, relacionamento e cultura organizacional, porém a validade do modelo foi derrubada pela teoria existente, não tendo base teórica para sua defesa.

Palavras-chave: Motivação. Organização. Análise exploratória. Mínimos quadrados parciais.

1. INTRODUÇÃO

Há várias décadas, muitos estudiosos pesquisaram e pesquisam, até hoje, sobre motivação dos funcionários nas empresas, aprofundando-se cada vez mais no assunto, buscando compreender o comportamento humano nas organizações. O comprometimento dos funcionários deve ser conquistado através de recompensas que interessam a eles. Ser reconhecido e valorizado, a realização pessoal e o desejo de atingir seus objetivos são alguns fatores que motivam o ser humano.

O que motiva uma pessoa em um determinado momento, pode não motivar outra nesse mesmo instante, pois as pessoas são diferentes umas das outras. Por isso, é de extrema

importância que a organização invista em seus funcionários, através de programas motivacionais, como treinamentos e palestras, possibilitando que eles expressem suas vontades, para que consiga conhecer o que os motiva.

Algumas pesquisas já comprovaram que empregados motivados tendem a render mais e trabalhar mais disposto, proporcionando melhores resultados para as empresas, desde que haja comprometimento entre ambos. Uma vez que existe esse comprometimento, o funcionário passa a colaborar com as tomadas de decisão, o que antigamente era função imediata da chefia. Esta participação nas decisões mostra ao empregado que ele é fundamental para a empresa e isto estimula sua motivação, passando a se sentir útil.

O presente artigo tem como objetivo identificar os impactos da motivação no desempenho do colaborador, através de fatores como ambiente de trabalho, relacionamento, interação e cultura organizacional e testar o modelo elaborado por Braga *et al* (2013). A pesquisa foi realizada em uma Multinacional de grande porte no estado do Rio de Janeiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Parker e Turner (2002) afirmam que as características individuais influenciam no desempenho no trabalho, principalmente quanto aos aspectos motivacionais e cognitivos. As autoras acreditam que para ter um bom desempenho, o trabalho precisa ser significativo para o funcionário e satisfazer suas necessidades de crescimento.

Para Lima (1996), *apud* Braga Jr. *et al* (2013: 94), “motivação é um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional, o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho daquelas”.

Na teoria de Maslow, a motivação é um fator que vem das necessidades e estrutura em sua pirâmide as necessidades primárias e secundárias, mostrando que o ser humano está sempre buscando conquistar cada etapa da pirâmide, passando a ter outras necessidades a serem supridas, uma vez alcançada determinada etapa. Segundo Chiavenato (2009), *apud* Braga Jr. *et al* (2013: 94), necessidades primárias são as fisiológicas, que são referentes à sobrevivência da pessoa como fome, sede, sono e sexo e a de segurança que compreende um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças, como salário, seguro, casa própria e até mesmo o emprego.

Quanto às necessidades secundárias, Maslow denomina as necessidades sociais, vinculadas à vontade da pessoa de ser aceita por outras de seu convívio, como amizade, família e relacionamento; posteriormente vêm as necessidades de estima que corresponde à importância de ser reconhecido, ter prestígio e status; e, no topo da pirâmide, têm-se a necessidade de auto realização, no qual engloba os aspectos relacionados à realização de tarefas desafiadoras, que envolve o potencial do ser humano (CHIAVENATO, 2009).

Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 1999: 119).

Para Hunt e Osborn (2002, p.96), Satisfação no trabalho formalmente definida é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas. Aspectos mais comuns da satisfação no trabalho relacionam-se com pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas qualidade de supervisão condições físicas e sociais do local de trabalho (ver figura 1). Para Soto (2005), a satisfação no trabalho é o resultado de uma comparação entre a recompensa obtida e a esperada. O grau de satisfação ou insatisfação está diretamente ligado à diferença entre esses dois valores.

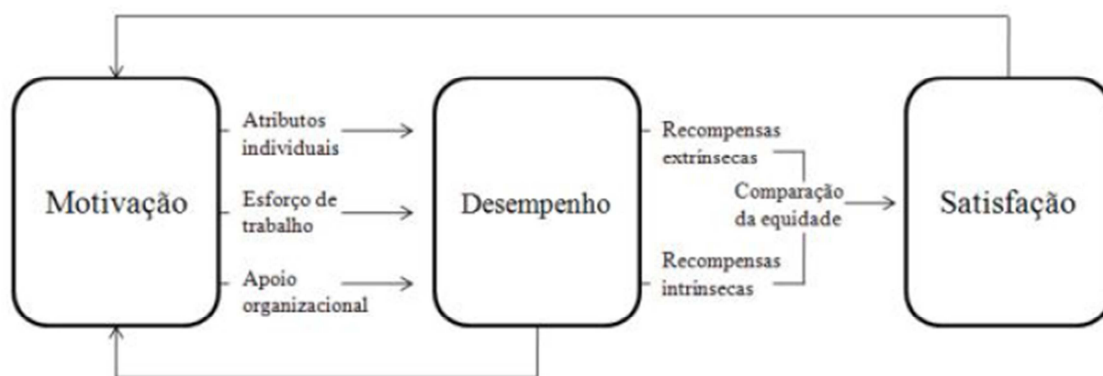


Figura 1. Motivação x Desempenho x Satisfação.

Fonte: Hunt; Osborn (2002)

Na figura 1, pode-se observar que o desempenho e a satisfação no trabalho são resultados isolados, mas potencialmente interdependentes, onde ele é influenciado por atributos individuais, como habilidade e experiência, apoio organizacional, como recursos e tecnologia, e esforço de trabalho, no qual a motivação do funcionário para trabalhar tem peso direto. Portanto, se o indivíduo se sentir recompensado no trabalho, a motivação será afetada positiva e diretamente.

Entretanto, Herzberg, *apud* Schmidt (2000), defende que existem dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo, os fatores higiênicos e os fatores motivadores. Para Gomes e Michel (2007), os fatores higiênicos, estudados por Herzberg, “referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o salário, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações, etc”. São fatores que não influenciam diretamente no comportamento dos funcionários, e quando ausentes podem ou não causar insatisfação mediante a organização.

Já os fatores motivadores, ainda segundo os autores, “referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si”. Estão ligados diretamente à realização, respeito e reconhecimento, pois pode levar o funcionário à satisfação pessoal, quando alcançados, e em caso de ausência, as condições no ambiente de trabalho podem se tornar precárias (LACOMBE, 2005). Segundo Dejours *et al.* (2007), *apud* Andrade *et al.* (2007: 75) considerar o fato de que o homem está constantemente buscando satisfazer suas necessidades na organização em que trabalha e o seu comportamento é uma resposta à questão do desejo e sua relação com seu trabalho.

A satisfação com o trabalho é uma atitude geral de uma pessoa em relação ao contexto ocupacional de que participa, sendo que a avaliação que um trabalhador faz de sua satisfação ou insatisfação é resultado de um somatório de diferentes elementos, como convivência com colegas e superiores, obediência a regras e políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho e aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal, dentre outros (ROBBINS, 2005 *apud* ANDRADE *et al.*, 2007: 75).

Segundo Campbell (1990), a motivação impacta diretamente no desempenho. Em um estudo feito pela revista Exame, sobre as melhores empresas para se trabalhar e as ‘maiores e melhores’ empresas, em termos de faturamento, as organizações citadas como melhores empresas para se trabalhar obtiveram um desempenho superior àquelas que por si só conseguem bons resultados. Dessa observação pode-se inferir que as organizações onde a motivação prevalece aproximam-se da possibilidade de se obter um melhor desempenho (ROBBINS *et al.*, 2010 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2012).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa exploratória que, segundo Severino (2008, p. 123), “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como quantitativa e descritiva, que segundo Vergara (2000: 47) “expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno. Para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus dados”.

Quanto aos meios, foi realizada, através de um estudo de caso, uma pesquisa de campo (*survey*) para coleta de dados primários, que, segundo Vergara (2000: 47), é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Para coleta de dados secundários, foi feito um levantamento teórico por meio de bibliografia.

A pesquisa foi baseada no estudo de Braga *et al* (2013) e para demonstrar que a motivação pode ser um fator que contribui para a melhoria do desempenho, conforme objetivo proposto pela presente pesquisa foi aplicado um questionário com 26 perguntas, que representam as variáveis observadas de quatro construtos: a Motivação no Trabalho, como construto exógeno, que influencia na Cultura Organizacional, no Relacionamento no Trabalho e no Ambiente de Trabalho, que são construtos endógenos. O questionário e proposta de escala foram inspirados na pesquisa de Braga Junior *et al* (2013). A escala do trabalho original foi elaborada com 26 itens em escala Likert com cinco pontos de concordância/discordância (ver quadro 1).

Construto	Questões
Motivação no trabalho	P_24 O meu trabalho proporciona a satisfação das minhas necessidades.
	P_26 Me sinto motivado no meu trabalho.
	P_11 Me sinto realizado profissionalmente.
	P_14 Estou satisfeito com o cargo que ocupo.
	P_25 A empresa propõe um clima organizacional positivo buscando a minha valorização.
	P_17 A empresa me oferece uma perspectiva de promoção.
	P_12 A empresa me oferece uma perspectiva de crescimento profissional.
	P_13 Sou reconhecido quando tenho um bom desenvolvimento no trabalho.
	P_22 Meus pontos fracos e fortes são avaliados periodicamente.
	P_23 Recebo feedback (orientação) para me adequar ao meu trabalho.
	P_18 Adquiri novos conhecimentos com os treinamentos oferecidos pela empresa.
Ambiente de trabalho	P_8 Os equipamentos de segurança tem boa qualidade.
	P_7 Os equipamentos de segurança oferecidos pela empresa são suficientes.
	P_10 Trabalho em um ambiente seguro.
	P_9 Os equipamentos de segurança são trocados periodicamente.
	P_16 Minhas responsabilidades são bem definidas no meu ambiente de trabalho.
Relacionamento no trabalho	P_6 As instalações da empresa como: cadeira, mesa, iluminação, refeitório, são adequadas.
	P_20 Posso ampla liberdade para tomada de decisões e meu líder uma pequena participação.
	P_19 As decisões são tomadas apenas pelo líder não levando em consideração a participação do restante da equipe de trabalho.
	P_21 As decisões são criadas de acordo com as escolhas do grupo juntamente com o líder.
	P_4 Tenho uma boa relação com meu supervisor.
Cultura Organizacional	P_5 Tenho uma boa relação com meus colegas de trabalho.
	P_3 As normas e políticas da empresa são passadas de forma clara e objetiva aos funcionários.
	P_2 A empresa fornece condições e meios para que os objetivos e metas fixados sejam realizados.
	P_15 Tenho aptidão e perfil para exercer as tarefas relacionadas ao meu cargo.
	P_1 Tenho conhecimento da missão, visão e valores fixados pela empresa. Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 1: Itens da Escala final utilizados para a Pesquisa.

Fonte: Inspirado na Pesquisa de Braga et AL (2013).

Conforme apresentado no quadro 1, a escala através das variáveis observadas busca compreender as variáveis latentes distribuídas em dimensões que avaliam Motivação no Trabalho, Ambiente de Trabalho, Cultura Organizacional e Relacionamento no Trabalho. As variáveis para análise do perfil dos entrevistados foram faixa etária, sexo, escala de trabalho, escolaridade e quantidade de empresas trabalhadas até o momento. A partir desses dados foram definidas três hipóteses:

H1: *A Motivação é um fator que influencia no Relacionamento com o líder e os demais colegas de trabalho.*

H2: *A Motivação é um fator que contribui para um bom Ambiente de Trabalho.*

H3: *A Motivação é um fator que contribui para a percepção e desenvolvimento da Cultura Organizacional.*

Para o tratamento quantitativo e análise de dados, foi adotada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com o método dos Mínimos Quadrados Parciais, ou Partial Least Squares (PLS).

O método escolhido foi desenvolvido por Wold (1981), e é uma técnica preditiva utilizada para desenvolver teorias em pesquisa exploratória. Ela desempenha essa tarefa, concentrando seu foco na explicação da variância das variáveis dependentes, quando examina o modelo (HAIR *et al*, 2014).

A Modelagem de Equações estruturais (MEE) está entre as mais úteis técnicas avançadas de análise estatísticas que surgiram mais recentemente nas Ciências Sociais. A MEE é uma classe de técnicas multivariadas que combina aspectos da análise fatorial com a regressão, capacitando o pesquisador examinar, simultaneamente, relações entre variáveis observadas e variáveis latentes, assim como entre variáveis latentes (HAIR *et al*, 2014). Nas variáveis latentes, o método as identifica como combinações lineares das variáveis observadas. Portanto, oferecendo a medida precisa dos escores dos componentes e a não identificação do modelo.

3.1. PERFIL DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa objeto da pesquisa é uma indústria multinacional de grande porte com aproximadamente 139 mil empregados em todo o mundo e 70 anos de história. Localizada no estado do Rio de Janeiro, possui atividades em vários locais do Brasil e do mundo na área de mineração, promovendo o desenvolvimento das comunidades em que atua, com oferecimento de carreiras de trabalho desafiadoras e dinâmicas. A unidade no Rio de Janeiro, onde a pesquisa foi aplicada, possui cerca de 1200 lotados.

O questionário foi aplicado em 285 pessoas, desse total foram desconsiderados 62 respostas por duplicidade de marcação ou falta de preenchimento em alguma questão. O total de questionários válidos foi de 223.

Quanto ao perfil dos empregados que tiveram seus questionários válidos, 60% dos respondentes possuem entre 31 e 55 anos e 34% até 30 anos; 91% eram do sexo masculino; 65% trabalham em turno administrativo e 33% em turno de 12 horas; 64% possuem nível escolar ensino médio/ técnico e 18% ensino superior; com relação a carreira profissional 66% já trabalharam em até 5 empresas e 26% trabalharam apenas na empresa objeto da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Com os dados obtidos pela pesquisa foi estimado um modelo reflexivo pela Modelagem de Equações Estruturais (SEM), sendo os indicadores as manifestações dos construtos. O modelo

formado pelos construtos propostos e suas respectivas variáveis observadas são apresentados conforme a figura 2.

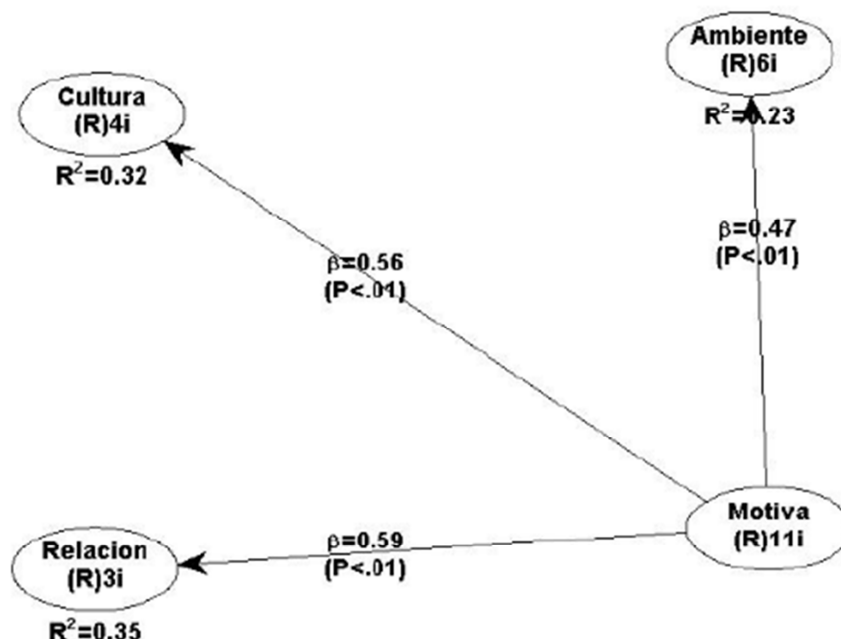


Figura 2. Modelo de construtos propostos e suas respectivas variáveis observadas.

Fonte: Braga et AL (2013).

Foram avaliadas no modelo de mensuração as variâncias médias extraídas (AVE), confiabilidade composta e Alpha de Cronbach dos construtos, conforme tabela 1. Após a primeira análise da validade convergente, foram retiradas as variáveis REL3 (P_21) e REL4 (P_4), pois não contemplavam o mínimo exigido na teoria de 0,5 para a AVE.

Segundo Hair *et al* (2014), a confiabilidade composta com valores entre 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios e valores entre 0,60 e 0,70 para o Alpha de Cronbach são considerados adequados. Motivação no trabalho apresentou valor maior que 0,90 em confiabilidade composta, podendo significar a existência de alta correlação entre as respectivas variáveis observadas.

Tabela 1 - Variâncias médias extraídas (AVE), confiabilidade composta e Alpha de Cronbach dos construtos.

	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Ambiente Trabalho	0.544	0.875	0.825
Cultura Organizacional	0.571	0.840	0.745
Motivação Trabalho	0.641	0.951	0.943
Relacionamento	0.602	0.818	0.665

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para avaliar a validade discriminante, foi usado o critério de Fornell-Larcker, que compara a raiz quadrada das variâncias médias extraídas (AVE) com as correlações entre as variáveis latentes, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Avaliação da validade discriminante segundo o critério de Fornell-Larcker

	Cultura Organizacional	Relacionamento	Ambiente Trabalho	Motivação Trabalho
Cultura Organizacional	(0.756)	0.615	0.599	0.545
Relacionamento	0.615	(0.776)	0.593	0.585
Ambiente Trabalho	0.599	0.593	(0.738)	0.444
Motivação Trabalho	0.545	0.585	0.444	(0.801)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Antes de avaliar o modelo estrutural, foi analisado o P-valor, onde se verificou que em relação ao construto “Motivação na Empresa” sobre o construto “Relacionamento” obteve a maior relação com valor de 0,590, seguido pelo construto “Cultura Organizacional”, com valor de 0,563 e pelo construto “Ambiente no trabalho”, com valor de 0,475, estando, portanto de acordo com o exigido pela literatura, que são valores entre -1 e 1, preferencialmente distantes de zero, porém muito próximos uns dos outros, podendo representar uma baixa discriminabilidade entre os construtos.

O Q^2 de Stone-Geisser, que indica relevância preditiva para o construto exógeno, obteve valores iguais a 0,348 para o construto “Relacionamento no trabalho”, considerado o que sofreu maior efeito do construto exógeno “Motivação no Trabalho”, seguido pelo construto “Cultura Organizacional” com 0,317, considerado efeito médio e pelo construto “Ambiente de trabalho” com 0,225, considerado efeito médio.

Para avaliar o modelo estrutural, foi analisado o R^2 do modelo, no qual obteve valor igual a 0,297 e o ajustado 0,294. Esse coeficiente é uma medida da exatidão preditiva do modelo e representa os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas sobre a variável latente endógena.

Confirmada a qualidade dos ajustes do modelo, é possível avaliar as hipóteses estatisticamente através dos coeficientes de caminho conforme quadro 3.

Hipótese	Caminho	Carga	Conclusão
H1	Motivação ==> Relacionamento	0.585	Suportada
H2	Motivação ==> Ambiente de Trabalho	0.444	Suportada
H3	Motivação ==> Cultura Organizacional	0.545	Suportada

Quadro 3. Avaliação das Hipóteses apresentadas na Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos e faz com que os indivíduos deem o melhor de si. Acredita-se ainda que sem a motivação seja muito mais difícil cumprir determinadas tarefas.

Nessa pesquisa, conforme observado, foi possível verificar que a motivação é um fator que impacta fundamentalmente no relacionamento no trabalho, e por consequência disso, é possível construir um ambiente de confiança e credibilidade.

Quanto ao construto Cultura Organizacional, que obteve maior relação com Motivação depois de Relacionamento no Trabalho, pode-se observar que a motivação consegue de certa forma instigar manifestações positivas por parte dos indivíduos em relação à organização, fortalecendo a credibilidade nas crenças, valores, visão e missão predominantes. Essa maior interação entre os membros servirá de preceito que irá direcioná-los rumo aos objetivos da organização.

A medição é sempre afetada por dois tipos básicos de erros: o erro randômico (não sistêmico) e o erro não randômico (sistêmico). Sempre os indicadores possuem erros randômicos em menor ou maior grau. Além de um indicador precisar ser confiável estatisticamente ele precisa ser válido, ou seja, precisa mensurar o que se propõe a medir. A validade é comprometida com a existência de erro não randômico, já que os indicadores são impedidos de refletirem o conceito teórico que objetivavam representar. A validade depende negativamente da magnitude de erro sistêmico presente no processo de mensuração (HAIR ET AL, 2005).

Segundo Hair et al (2005), a confiabilidade do modelo é condição necessária mais não suficiente para sua validade. A teoria e a validade são inter-relacionadas. A relevância de um construto latente depende amplamente de sua validade. Diante disso, apesar do presente estudo ter apresentado resultados estatísticos relevantes e sua confiabilidade estar satisfatória, foram observados alguns pontos negativos na forma como foi estruturada a metodologia no artigo de Braga *et al* (2013) tornando o modelo não válido teoricamente, ou seja:

1. No artigo original, o objetivo era medir se a motivação impactava na produtividade, porém não foi criado um construto que abordasse a produtividade, ou seja, os autores simplesmente inferiram no texto, que a motivação impactaria na produtividade dos funcionários através dos fatores ambientes de trabalho, relacionamento e cultura organizacional.
2. Os autores criaram um construto chamado Relacionamento no Trabalho onde as variáveis observadas tratavam sobre os aspectos de liderança apenas.
3. Apesar dos autores utilizarem a teoria de Herzberg como embasamento do artigo (especificamente quanto aos fatores motivacionais), eles enfatizaram no tópico “Satisfação e Endomarketing” as necessidades “higiênicas” como aquelas que trazem maior satisfação aos funcionários e que geram uma maior produtividade e realização profissional.
4. No modelo proposto pelos autores, o construto Motivação no Trabalho (exógeno) impacta diretamente no Ambiente de Trabalho (endógeno), isto é, a motivação dos funcionários impacta diretamente nas: cadeiras, mesas, equipamentos de segurança, iluminação, etc (vide itens do questionário relacionados ao construto Ambiente de trabalho), o que não faz sentido.
5. Na pesquisa original havia um construto Interação, que foi retirado na presente pesquisa e os itens foram redistribuídos para outros construtos, por entendermos não ser pertinente à composição do modelo, uma vez que este apresentou valores estatísticos insignificantes anteriormente.
6. O item Confiabilidade Composta apresentou índices acima de 0,90 relativos ao construto Ambiente de Trabalho, Cultura Organizacional e Motivação, o que demonstra a existência de alta correlação entre as respectivas variáveis observadas. O uso de itens redundantes tem consequência adversa para a validade de conteúdo da medida e pode elevar as correlações entre os termos de erro.

7. O construto de Cultura Organizacional onde cita as normas e políticas da empresa não tem relacionamento teórico nenhum com a motivação. Onde as mesmas apenas definem um conjunto de regras que são utilizadas para padronizar os processos organizacionais e comportamento de colaboradores e fornecedores.

Sendo assim, apesar de utilizarmos o artigo como base para analisar uma nova organização de outro setor (conforme sugestão de pesquisa dos autores), não poderíamos deixar de relatar os equívocos apresentados na construção do artigo original.

Como sugestão de pesquisas futuras, levando em consideração que foi feito um estudo de caso e que os resultados não podem ser generalizados, pode-se realizar essa pesquisa em outra organização, a fim de contribuir para o avanço da reflexão sobre o tema e comparar os resultados obtidos de forma quantitativa ou qualitativa. Outra sugestão seria refazer o modelo com o construto Motivação sendo uma variável endógena, ou seja, investigar quais os fatores que impactam na motivação do trabalhador.

6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. R. de; PEREIRA, L. Z.; CKAGNAZAROFF, I. B. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **RG&T**, v.8(1) jan-jul, 2007.
- BRAGA JUNIOR, S. S.; SANTOS, R. R.; CARVALHO, J. S.; SILVA, G. P.; SILVA, D. Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 90-104, set/dez 2013.
- CAMPBELL, J.P. **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto: Consulting Psychology, p.687-732, 1990.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Campus, 2009.
- CORDEIRO, V. J.; TESSER, E. O. D. S.; PAULA, R. A.; ZAMPOMA, J. Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.2, n.1, p.119-127, 2012.
- HAIR JUNIOR et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J.F.J.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M.A. **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. SAGE: Thousand Oaks, 2014.
- HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 2002.
- LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2012.
- PARKER, S. K.; TURNER, N. **Work design and individual job performance: Research findings and an agenda for future inquiry**. In S. SONNENTAG (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organizations*. John Wiley & Sons: Chichester, UK, p. 69-94, 2002.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000, p. 96.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: O impacto das Emoções** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOLD, Herman. **The fix-point approach to interdependent systems**. Amsterdam: North Holland, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.