

## Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional

## Influence of Motivation to Work on Organizational Commitment

*Vinicius Costa da Silva Zonatto(1); Alini da Silva(2); Michele Gonçalves(3)*

1 Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, SC, Brasil. E-mail: [viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)

2 Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, SC, Brasil. E-mail: [alinicont@gmail.com](mailto:alinicont@gmail.com)

3 Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, SC, Brasil. E-mail: [michele\\_goncalves36@yahoo.com.br](mailto:michele_goncalves36@yahoo.com.br)

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190, Jan.-Jun., 2018 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Out. 07, 2017; Aprovado: Fev. 22, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

### Endereço correspondente / Correspondence address

Vinicius Costa da Silva Zonatto

Universidade Regional de Blumenau (PPGCC/FURB)

Rua Antônio da Veiga, 140-Sala C 202 - Bairro Victor

Konder

CEP: 89.012-900 – Blumenau, SC, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

## Resumo

Este estudo teve por objetivo averiguar a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. Trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, que foi realizado com 96 colaboradores do setor administrativo. O caso estudado refere-se a uma organização industrial de grande porte, que atua com produtos derivados de plástico e borracha, esta possui certificação ISO 9001 e emprega atualmente mais de 600 funcionários, possuindo um portfólio de mais de mil e quinhentos itens. Foi fundada na década de 1920 e possui uma das marcas mais tradicionais do Brasil. Os resultados encontrados demonstraram que trabalhadores com motivação intrínseca e extrínseca possuíam comprometimento afetivo. Quanto maior a faixa etária maior o comprometimento afetivo e normativo. Trabalhadores do gênero masculino demonstraram nível elevado de comprometimento, ressaltando-se o instrumental. E, que quanto maior o nível de escolaridade, menor o comprometimento afetivo e instrumental. Constatou-se que os trabalhadores mesmo atuando em um contexto de trabalho semelhante, que é o setor administrativo, as reações do indivíduo no trabalho diferiram, o que está relacionado à diversidade humana e suas percepções em relação ao ambiente. Efeitos de diferentes variáveis, sob as relações existentes entre os tipos de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional, revelaram a necessidade do desenvolvimento de ações distintas na organização, para estimular os diferentes tipos de motivação dos indivíduos e conseqüentemente seu comprometimento com o trabalho e desempenho. Concluiu-se que diferenças de faixa etária, gênero e escolaridade influenciaram os tipos de motivação e comprometimento predominantes, razão pela qual tais fatores devem ser observados quando da realização de novos estudos.

**Palavras-chave:** Motivação para o trabalho, Comprometimento organizacional, Indústria de Transformação

## Abstract

This study aimed to investigate the influence of motivation for work on organizational commitment. It is a case study, of descriptive nature and quantitative approach, that was carried out with 96 employees of the administrative sector. The case studied refers to a large industrial organization that operates with products derived from plastic and rubber, which is ISO 9001 certified and currently employs more than 600 employees, possessing a portfolio of more than fifteen hundred items. It was founded in the 1920s and has one of the most traditional brands in Brazil. The results showed that workers with intrinsic and extrinsic motivation had affective impairment. The higher the age group the greater the affective and normative commitment. Male workers demonstrated greater instrumental commitment. And, that the higher the level of schooling, the lower the affective and instrumental commitment. It was found that workers even acting in a context of similar work, which is the administrative sector, the reactions of the individual at work differed, which is related to human diversity and their perceptions regarding the environment. Effects of different variables under the relationships between the types of motivation for work and organizational commitment revealed the need to develop different actions in the organization to stimulate the different types of motivation of the individuals and consequently their commitment to work and performance. It was concluded that differences in age, gender and schooling influenced the predominant types of motivation and impairment, which is why these factors must be observed when new studies are carried out.

**Keywords:** Motivation to work, Organizational commitment, Manufacturing Industry

## 1 Introdução

A motivação para o trabalho possui relação com a produtividade individual e organizacional. Deste modo, recebe considerável atenção em estudos na área de psicologia e gestão organizacional. A motivação humana é um processo psicológico relacionado com o impulso e com a tendência de indivíduos realizarem com persistência alguns comportamentos (Tamayo & Paschoal, 2003).

Motivação para o trabalho difere-se do comportamento do trabalhador. O que determina a motivação do trabalhador são as necessidades deste. Um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo é a sua motivação (Maslow, 1943). A motivação pode ser considerada também como um dos fatores que determina o comportamento do indivíduo no trabalho, sendo que este comportamento se relaciona com o comprometimento organizacional.

O comprometimento de trabalhadores refere-se à crença em aceitar metas e valores da organização, disposição de exercer esforço em favor desta e realizar suas atividades de acordo com as decisões da empresa (Porter, Steers, & Mowday, 1974).

Neste contexto, torna-se importante a análise de variáveis que podem explicar diferenças existentes entre os tipos de comprometimento organizacional e suas consequências nas atividades da empresa. A compreensão de tais fatores pode contribuir com a criação de políticas de gestão de pessoas que sejam capazes de gerar impactos positivos na qualidade e produtividade das organizações (Medeiros & Enders, 1998).

Trabalhadores mais motivados tendem a apresentar um comportamento de maior comprometimento com a organização. Deste modo, torna-se uma oportunidade para as empresas o desenvolvimento de ações com vistas a incentivar fatores que possam motivar os trabalhadores, a fim de torná-los comprometidos e produtivos no ambiente de trabalho, compatibilizando seu desempenho com o esperado pela empresa (Bedran Júnior, & Oliveira, 2009).

Apesar de tais expectativas a diversidade humana pode induzir indivíduos a reagirem de maneira diferente no ambiente de trabalho. Os indivíduos são diferentes e, portanto, reagem diferentemente no contexto do trabalho, o que pode explicar a existência de influência de diferentes fatores como faixa etária, gênero e escolaridade sob os tipos de motivação para o trabalho e comprometimento organizacional predominantes em um mesmo ambiente. Logo, tais fatores devem ser observados quando da realização de novos estudos, a fim de se compreender as diferenças existentes em grupos de indivíduos que atuam em um mesmo contexto organizacional.

Diante do exposto, este estudo busca investigar: Qual a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional de colaboradores do setor administrativo de uma organização industrial de grande porte? A fim de responder a questão de pesquisa tem-se como objetivo central averiguar a influência da motivação

para o trabalho no comprometimento organizacional em indivíduos que atuam em uma organização industrial de grande porte, observando-se as diferenças de gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho e cargo exercido.

Estudos nacionais e internacionais, tais como Moraes (2005), Vandenabeele (2009), Westover, Westover e Westover (2010), Trivellas (2011), Alniaçik, Alniaçik, Akçin e Erat (2012), Grohmann, Cunha e Silinske (2013) e Bang, Ross e Reio Jr. (2013) averiguaram a relação entre motivação e comprometimento. No entanto, poucos estudos dedicaram-se a analisar a influência dos diferentes tipos de motivação para o trabalho (intrínseca, extrínseca e internalizada) sobre os diferentes tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental), considerando-se tais fatores (gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho e cargo exercido), o que abre perspectivas para a realização de novos estudos.

Entende-se que a diversidade humana e fatores como os destacados no objetivo desta pesquisa possam contribuir para o entendimento das relações existentes entre os tipos de motivação para o trabalho e sua influência sobre o comprometimento organizacional, o que contribui para o avanço do conhecimento existente sob o tema, razão pela qual este estudo difere-se de outros já realizados sob a temática.

A pesquisa justifica-se por trazer evidências empíricas adicionais sobre a relação entre motivação extrínseca, intrínseca e internalizada com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Da mesma forma, contribui com a literatura sobre o tema, visto que poucos estudos nacionais analisaram a influência de causa e efeito da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. Adicionalmente, a partir dos resultados encontrados demonstram-se fatores individuais e organizacionais que influenciam tais relacionamentos, o que contribui para a criação de políticas de gestão de pessoas, a fim de alavancar o desempenho individual do trabalhador e o desempenho da empresa, considerando a diversidade de grupos que atuam em um mesmo ambiente.

## 2 Quadro Teórico

Nesta seção, apresenta-se as principais referências sobre motivação para o trabalho, comprometimento organizacional e estudos anteriores, os quais se fazem necessários para o embasamento teórico desta pesquisa.

### 2.1 Motivação para o Trabalho

Motivação para o trabalho não é sinônimo de comportamento do trabalhador. A motivação é um fator que determina o comportamento do indivíduo. O que determina a motivação dos trabalhadores são as suas necessidades, expectativas e desejos

(Maslow, 1943). O maior obstáculo nas organizações concentra-se no entendimento do comportamento dos trabalhadores (Alberton & Beuren, 2003).

A motivação no trabalho tem gerado interesse no meio acadêmico e empresarial, ao considerar que fatores relacionados à motivação dos trabalhadores podem interferir no comportamento dos indivíduos em situações empresariais. Clima de trabalho estimulador e produtivo favorece a organização, como também o bem estar de seus integrantes. Desta forma, motivar os trabalhadores permite a elevação de sua satisfação, desempenho e produtividade (Pérez-Ramos, 1990).

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), mudanças nas estratégias motivacionais utilizadas por organizações estão sendo realizadas, a fim de valorizar e criar condições favoráveis para a maximização do desempenho e satisfação dos trabalhadores. A competitividade no mercado e a complexidade do trabalho em empresas tem reportado ênfase na motivação do trabalhador, com o intuito de alavancar seu desempenho e conseqüentemente o desempenho da empresa também.

Devem-se verificar os motivos que levam os indivíduos a concretizarem seus objetivos, que são intrínsecos da personalidade, para entender o comportamento motivacional, uma vez que os indivíduos podem agir da mesma forma, porém por razões variadas (Bergamini, 2002). A motivação, de acordo com Ferreira (2006), decorre de fatores psicológicos, que são conscientes ou inconscientes ao ser humano, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam o comportamento do indivíduo. O esforço de um indivíduo para a realização de determinado objetivo conceitua a motivação deste (Robbins, 2002).

A motivação de trabalhadores vem sendo analisada de acordo com teorias de conteúdo e teorias de processo. Segundo Pérez-Ramos (1990), as teorias de conteúdo determinam as necessidades humanas a fim de explicar a motivação de indivíduos. Um empregado motivado e satisfeito é um empregado produtivo. Já as teorias de processo verificam a motivação sob a perspectiva das metas, objetivos pessoais e mecanismos conscientes dos indivíduos para a tomada de decisão. As teorias motivacionais têm por intuito identificar fontes de prazer do trabalhador, que podem encontrar-se intrinsecamente no próprio trabalhador, extrinsecamente no ambiente de trabalho e/ou na interação entre ambos (Tamayo & Paschoal, 2003).

A motivação no trabalho ocorre por fatores internos que impulsionam a ação do trabalhador e fatores externos que incentivam a sua ação (Locke & Latham, 2004). A motivação intrínseca, que decorre de fatores internos do trabalhador, relaciona-se com a satisfação espontânea do indivíduo em realizar certa atividade. Já a motivação extrínseca, decorrente de fatores externos, não se relaciona com a satisfação da realização da atividade, mas sim com as conseqüências ou recompensas tangíveis ou verbais que se originam da atividade realizada (Gagné & Deci, 2005).

Além da motivação por fatores intrínsecos e extrínsecos, há também a motivação internalizada. A internalizada é a motivação decorrente da disposição do trabalhador

em realizar determinada tarefa, devido à valorização de seus valores pessoais, ocasionado pelos fatores extrínsecos da atividade. A motivação internalizada difere da intrínseca, visto que na intrínseca o trabalhador é motivado para realizar a tarefa e na internalizada o trabalhador possui disposição de realizar suas atividades, pelo encontro de seus valores pessoais, viabilizado pela tarefa (Moraes, 2005).

De acordo com Moynihan e Pandey, (2007) e Bedran Júnior e Oliveira (2009) a motivação intrínseca, extrínseca ou internalizada relaciona-se com as crenças que o ser humano possui, o que ele atribui como importante em sua vida, bem como seus valores sociais e culturais.

Motivação intrínseca refere-se ao indivíduo ter reconhecimento no trabalho, possibilidade de desenvolvimento pessoal, oportunidades de promoção, maiores responsabilidades, entre outros. Já motivação extrínseca é gerada em indivíduos devido à remuneração, segurança na organização, relacionamentos interpessoais, ou seja, fatores externos a este (Herzberg, 1997).

Westover, Westover e Westover (2010) contribuem dizendo que os fatores intrínsecos do indivíduo referem-se ao sentimento de satisfação em realizar as suas atividades profissionais, sentindo-se orgulhoso em realizar as suas atividades, enquanto que os fatores extrínsecos dizem respeito ao poder, status e posição que um indivíduo possui e pode os motivar.

Além destes dois fatores motivacionais, como ressaltado há a internalizada, a qual se diferencia por fazer menção do encontro dos valores pessoais do indivíduo com a organização em que trabalha (Godoi, 2002). Ou seja, indivíduos com motivação internaliza mesmo quando não são assistidos por seus chefes executam as atividades de forma motivada, devido ao encontro de seus valores com a organização (Gagné & Deci, 2005).

O conhecimento dos fatores que levam a motivar os trabalhadores rege-se como oportunidade para as organizações intervirem no processo de gestão de pessoal, com o intuito de compatibilizar a produtividade dos trabalhadores com o escopo da empresa. Trabalhadores motivados tendem a estar mais comprometidos com a organização (Bedran Júnior & Oliveira, 2009).

O ser humano trabalha em uma organização para satisfazer primeiramente suas necessidades pessoais e em segundo plano aumentar o lucro da empresa. Desta forma, se o indivíduo não encontrar no trabalho formas de satisfazer as suas expectativas, não se sentirá motivado, e reportará em uma relação de exploração e não de troca. A motivação no trabalho possui relação direta com a produtividade individual e organizacional. Deve-se ter interação entre os interesses da organização com os interesses do empregado, a fim de resolver problemas de motivação no trabalho (Tamayo & Paschoal, 2003).

O sucesso das empresas depende do quadro de funcionários desta, uma vez que no mercado empresarial competitivo, o diferencial das empresas é a atração e retenção

de trabalhadores talentosos, que podem alavancar o desempenho da organização. Portanto, gestores organizacionais e de recursos humanos devem definir ações para que mantenham na empresa trabalhadores qualificados, leais, motivados e comprometidos com o sucesso da organização (Alniaçik *et al.*, 2012), para que possam maximizar o seu desempenho.

## 2.2 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional relaciona-se com o comportamento e valores dos colaboradores (Schwartz, 1992). O comprometimento do indivíduo resulta em melhoria nos níveis de assiduidade, pontualidade e desempenho individual (Rego & Souto, 2002). Há três tipos de dimensões de comprometimento organizacional, as quais se referem ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Esse modelo é baseado na hipótese de que o comprometimento é uma força que relaciona um indivíduo ao sentido de ações e que tem grande importância para a concretização de um objetivo (Meyer & Allen, 1991).

Wiener e Vardi (1990) descrevem que o aspecto normativo do comprometimento indica um foco centralizado nos controles e normas por parte das empresas, ou ainda, uma missão intensa e largamente distribuída dentro dela. O comprometimento instrumental se refere ao grau em que o colaborador permanece na organização pelo motivo dos gastos envolvidos com sua saída, e não com crenças e ou condicionamentos, mas apenas para um ganho de recompensa específico (Meyer & Allen, 1997). Por sua vez, o comprometimento afetivo refere-se ao grau em que um indivíduo se sente emocionalmente ligado a empresa. Este enfoque define-se pela integração de objetivos do indivíduo com os da organização (Ventura & Leite, 2014).

Assim, o comprometimento afetivo, de modo geral, denota ligação emocional entre o trabalhador e a empresa. Já o comprometimento instrumental relaciona-se com a permanência do indivíduo na empresa, a fim de não arcar com custos que podem incorrer ao deixar a organização. Em contrapartida, o comprometimento normativo diz respeito à obrigação que o trabalhador possui em permanecer na empresa (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Ltopolnytsky, 2002).

Conforme explica Borges (2013), há dois preditivos de características que afetam o comprometimento dos colaboradores em um ambiente empresarial, sendo estes a variedade de habilidades executadas e o significado das tarefas que os indivíduos atribuem. Assim sendo, é possível se observar a diversidade de comportamentos que podem ser encontrados dentro de um mesmo ambiente de trabalho.

Tendo em vista esta diversidade existente nas organizações, mudanças institucionais em práticas de gestão de pessoas e em características do ambiente de trabalho tem sido implementadas com certa frequência em algumas empresas, principalmente na maneira como a organização se comporta perante seus

colaboradores. Estas mudanças objetivam estimular um melhor desempenho do indivíduo no trabalho, para que se possam alcançar melhores resultados (Dutra, 2002; Barreto, Da Silva, Fischer, Albuquerque, & Amorim, 2011; Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011; Mascarenhas, 2011; Mascarenhas & Barbosa, 2013).

De maneira geral, Meyer *et al.* (2002) explicam que as relações entre comprometimento e características do indivíduo e da organização apontam que há maior comprometimento entre colaboradores com mais idade, período maior de permanência na empresa, nível ocupacional mais alto e melhor remuneração. No entanto, poucos estudos têm se dedicado a avaliar a influência dos diferentes tipos de motivação para o trabalho, sobre os tipos de comprometimento organizacional, considerando-se os efeitos de tais variáveis entre estes relacionamentos, o que abre perspectivas para a realização de novos estudos.

### 2.3 Estudos Anteriores

Apresentam-se nesta seção os principais estudos anteriores, os quais descrevem a relação entre os tipos de motivação e o comprometimento organizacional em diferentes contextos, bem como características pessoais que impactaram nesta relação.

O estudo de Moraes (2005) investigou as possibilidades de articulação entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento em um ambiente organizacional de ensino superior brasileiro. Os resultados apresentaram que a motivação extrínseca se relaciona com o comprometimento instrumental e que a motivação intrínseca relaciona-se com o comprometimento afetivo. Neste caso, quando os trabalhadores possuem motivação ocasionada pelos benefícios da realização de sua atividade tendem a ter comprometimento com a organização baseado principalmente pela aversão aos custos decorrentes da troca de trabalho. Já quando os trabalhadores apresentam motivação ocasionada pela satisfação de realizar suas atividades, estes apresentam comprometimento afetivo, que se relaciona com o envolvimento do trabalhador com a empresa.

Em análise de uma organização pública da Inglaterra, Vandenabeele (2009) analisou a influência da cultura da organização no desempenho do trabalhador. Observaram que a satisfação e o comprometimento organizacional atuam como mediadores na relação entre cultura organizacional e desempenho individual dos trabalhadores. Desta forma, os gestores de recursos humanos trabalhando para melhorar a motivação dos trabalhadores e o comprometimento destes, também conseguirão influenciar a cultura da organização, que favorecerá o desempenho individual dos mesmos.

Westover *et al.* (2010) exploraram o impacto que a motivação e a satisfação no trabalho geram no comprometimento organizacional, na produtividade em longo prazo da empresa e no desempenho. A amostra investigada pelos autores constitui-se

de uma organização de trabalho social do oeste dos Estados Unidos. Os resultados encontrados demonstraram que o comprometimento organizacional está relacionado com a satisfação no trabalho.

Com foco em trabalhadores de instituições bancárias da Grécia, Trivellas (2011) analisou a relação entre motivação e desempenho no trabalho, mediada pelo comprometimento organizacional. Evidenciaram que o comprometimento organizacional atua como mediador na relação entre motivação e desempenho. Assim, a motivação do trabalhador pode influenciar no aumento de seu desempenho, desde que este esteja comprometido também.

Alniaçik *et al.* (2012) ao examinar as relações entre motivação, comprometimento afetivo e satisfação no trabalho, com uma amostra de trabalhadores de empresas industriais, de educação, ensino superior, serviços, instituições financeiras, automotivas e da construção na Turquia, constataram que a motivação relaciona-se positivamente com o comprometimento do trabalhador e com a satisfação deste. Segundo os autores, melhorar os níveis motivacionais dos trabalhadores tende a influenciar no aumento da satisfação com o trabalho e seu comprometimento com a empresa.

Ao analisar trabalhadores de um hospital público do Brasil, Grohmann *et al.* (2013) averiguaram como a motivação no trabalho interfere no comprometimento, satisfação e desempenho dos trabalhadores. Observaram que a motivação, comprometimento e satisfação no trabalho influenciam, de forma moderada, o desempenho profissional do trabalhador. Também, observaram que não há uma relação direta entre motivação e desempenho. Assim, para que se possa aumentar o desempenho profissional, os trabalhadores, além de estarem motivados, devem estar satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho.

Bang *et al.* (2013) verificaram a mediação da satisfação com o trabalho na relação entre motivação e comprometimento afetivo de trabalhadores em organizações sem fins lucrativos dos EUA. Os resultados evidenciaram que a satisfação do trabalhador media parcialmente o efeito da motivação de trabalho voluntário no comprometimento afetivo. Sugeriu-se que a motivação do trabalho voluntário influencia parcialmente o nível de comprometimento organizacional, e que os trabalhadores que são motivados por seus valores pessoais seriam mais satisfeitos com a sua experiência de voluntariado, impactando conseqüentemente em maior comprometimento com a organização.

De maneira geral observa-se que diversos estudos têm se dedicado a investigar as relações existentes entre motivação, comprometimento, satisfação com o trabalho e desempenho. Neste sentido, as evidências encontradas nesta literatura têm sugerido que a motivação influencia os níveis de comprometimento organizacional, determinando o desempenho do indivíduo no trabalho.

Contudo, não se observa nestes estudos a análise das relações existentes entre os tipos de motivação e tipos de comprometimento organizacional, bem como a influência

de variáveis individuais e de características do trabalho sobre tais relacionamentos, o que indica que efeitos de diversidade de grupos não vem sendo observados em alguns estudos desenvolvidos sob a temática, o que estimula a realização deste estudo.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada na pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem quantitativa dos dados. Optou-se pela realização de um estudo de caso, para que se possa avaliar os efeitos de algumas variáveis que podem diferenciar indivíduos em um mesmo contexto de trabalho, sobre os tipos de motivação e comprometimento organizacional predominantes. A seleção do caso investigado foi realizada por acessibilidade e conveniência, em que o nível de análise proposto para a investigação é o indivíduo.

Para o desenvolvimento da pesquisa selecionou-se uma organização industrial de grande porte, que atua com produtos derivados de plástico e borracha. Possui certificação ISO 9001. Emprega atualmente mais de 600 funcionários, possuindo um portfólio de mais de mil e quinhentos itens. Fundada na década de 1920, a empresa possui uma das marcas mais tradicionais do Brasil, comercializando seus produtos em mais de trinta países da Ásia, Europa e Américas.

Assim, a população do estudo configurou-se em 114 colaboradores do setor administrativo de uma organização industrial internacionalizada de grande porte. A amostra da pesquisa foi composta por 96 colaboradores, os quais tiveram disponibilidade de responder ao instrumento de pesquisa.

Para a coleta dos dados, utilizou-se de instrumento de pesquisa formado por questionário, o qual detinha perguntas fechadas de forma *likert* de 7 pontos, em que a pontuação 1 trata-se de discordo totalmente da informação apresentada, 2 discordo, 3 discordo um pouco, 4 nem concordo nem discordo, 5 concordo um pouco, 6 concordo e 7 concordo totalmente.

O questionário foi composto por perguntas que se relacionavam com a dimensão extrínseca, intrínseca e internalizada para verificar a motivação para o trabalho, e para avaliar o comprometimento organizacional, foram verificadas perguntas sobre as dimensões de comprometimento normativo, instrumental e afetivo.

No Quadro 1, apresentam-se as variáveis da pesquisa, que são compostas pelas perguntas do questionário, segmentadas pelas dimensões da motivação para o trabalho e comprometimento organizacional, bem como os autores em que se baseou-se para a validação do instrumento de pesquisa.

**Quadro 1. Variáveis da pesquisa**

Dimensão	Perguntas
Extrínseca (Herzberg, 1979; Moraes, 2005).	<b>Motivação para o trabalho</b>
	7. As políticas administrativas da empresa têm influência na realização das minhas atividades (Extr01)
	8. A administração da empresa é justa (Extr02)
	9. O relacionamento com supervisores e gestão leva-me a trabalhar com mais empenho (Extr03)
	10. As atitudes dos supervisores e gestores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho (Extr04)
	11. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades (Extr05)
Intrínseca (Vollmeyer & Rheinberg, 2000; Moraes, 2005).	12. O salário e benefícios que recebo são justos (Extr06)
	13. Minhas atividades são um real desafio para mim (Intr01)
	14. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso (Intr02)
	15. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades (Intr03)
	16. Depois de receber as funções relativas a meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim (Intr04)
	17. Gosto de enigmas e quebra-cabeças (Intr05)
Internalizada (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991; Godoi, 2002 e Moraes, 2005).	18. Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga (Intr06)
	19. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais (Inter01)
	20. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais (Inter02)
	21. Interesse-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho (Inter03)
	<b>Comprometimento Organizacional</b>
Afetivo (Meyer & Allen; 1997, Moraes, 2005)	22. Identifico-me com os valores e políticas da empresa (Inter04)
	23. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta empresa (Afet01)
	24. Eu realmente sinto como se os problemas desta empresa fossem meus próprios (Afet02)
	25. Eu não me sinto como parte da família desta empresa (Afet013)
	26. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa (Afet04)
	27. Esta empresa tem muito significado pessoal para mim (Afet05)
28. Eu não tenho um forte sentimento de pertinência à minha empresa (Afet06)	

Dimensão	Perguntas
Instrumental (Meyer & Allen, 1997; Moraes, 2005).	29. Seria muito duro para eu deixar a minha empresa agora, mesmo se eu quisesse (Instr01)
	30. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar a minha empresa no momento (Instr02)
	31. Hoje, permanecer com minha empresa é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo (Instr03)
	32. Eu acredito que eu tenho muito poucas opções a considerar se eu deixar esta empresa (Instr04)
	33. Uma das consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas disponíveis (Instr05)
	34. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta empresa é que deixá-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra empresa pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui (Instr06)
	35. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar (Instr07)
Normativo (Meyer & Allen, 1997; Moraes, 2005).	36. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual (Norm01)
	37. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha empresa agora (Norm02)
	38. Eu me sentiria culpado se deixasse a minha empresa agora (Norm03)
	39. Esta empresa merece minha fidelidade (Norm04)
	40. Eu não deixaria minha empresa imediatamente porque eu tenho um sentimento de obrigação com as pessoas (Norm05)
	41. Eu devo muito a esta empresa (Norm06)

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 1, verifica-se que o questionário foi composto por 35 perguntas sobre motivação para o trabalho e comprometimento organizacional. Também, foram aplicadas 6 questões a fim de identificar o perfil de cada respondente, como a quantidade de anos que realizavam atividade na empresa, se possuía cargos de gestão e/ou supervisão, se já tinha recebido promoções na carreira, gênero, faixa etária e escolaridade. Tais questionamentos são as variáveis utilizadas para identificar diferenças entre os indivíduos participantes da pesquisa.

Para a análise dos dados aplicou-se técnica de regressão linear múltipla para se verificar a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. Os *softwares* utilizados para o tratamento dos dados foram *Excel* e *SPSS*®. Por meio do *Excel* foram organizados e tabulados os dados coletados e com o *SPSS* foi aplicada o método de regressão linear múltipla.

Foram formuladas 3 equações de regressões lineares múltiplas aos dados. As equações diferenciaram-se pelas variáveis dependentes de comprometimento organizacional. Todas as equações apresentaram como variáveis independentes de teste a

motivação extrínseca (M\_Extra), motivação intrínseca (M\_Intra), motivação internalizada (M\_Inter) e como variáveis independentes de controle, tempo de trabalho na empresa (Tempo\_Trabalho), se possui cargo de gestão ou supervisão (Cargo\_GestSuper), se recebeu alguma promoção (Rec\_Promo), gênero (Gênero), faixa etária (Faixa\_Etar) e escolaridade (Escol). A primeira equação apresenta como variável dependente o comprometimento afetivo (C\_Afet), a segunda equação demonstra a variável dependente comprometimento instrumental (C\_Instr) e a terceira equação é verificada pelo comprometimento normativo (C\_Norm), como pode-se verificar a seguir.

(1)

$$C\_Afet_{it} = \varphi_0 + \varphi_1 M\_Extra_{it} + \varphi_2 M\_Intra_{it} + \varphi_3 M\_Inter_{it} + \varphi_4 Tempo\_Trabalho_{it} + \varphi_5 Cargo\_GestSuper_{it} + \varphi_6 Rec\_Promo_{it} + \varphi_7 Gênero_{it} + \varphi_8 Faixa\_Etar_{it} + \varphi_9 Escol_{it} + \varepsilon_{it}$$

(2)

$$C\_Instr_{it} = \varphi_0 + \varphi_1 M\_Extra_{it} + \varphi_2 M\_Intra_{it} + \varphi_3 M\_Inter_{it} + \varphi_4 Tempo\_Trabalho_{it} + \varphi_5 Cargo\_GestSuper_{it} + \varphi_6 Rec\_Promo_{it} + \varphi_7 Gênero_{it} + \varphi_8 Faixa\_Etar_{it} + \varphi_9 Escol_{it} + \varepsilon_{it}$$

(3)

$$C\_Norm_{it} = \varphi_0 + \varphi_1 M\_Extra_{it} + \varphi_2 M\_Intra_{it} + \varphi_3 M\_Inter_{it} + \varphi_4 Tempo\_Trabalho_{it} + \varphi_5 Cargo\_GestSuper_{it} + \varphi_6 Rec\_Promo_{it} + \varphi_7 Gênero_{it} + \varphi_8 Faixa\_Etar_{it} + \varphi_9 Escol_{it} + \varepsilon_{it}$$

As dimensões de motivação para o trabalho (motivação extrínseca, intrínseca e internalizada) e comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) foram definidas de acordo com várias perguntas, conforme demonstrado no quadro 1. Deste modo, a fim de delimitar as várias perguntas de cada dimensão em uma variável por dimensão, foram somadas as pontuações da escala *likert* das perguntas. Obteve-se ao final uma variável de cada dimensão para a motivação extrínseca, intrínseca, internalizada, comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

As variáveis de caracterização do respondente também foram utilizadas nas equações de regressões como variáveis de controle. A variável tempo de trabalho na empresa (Tempo\_Trabalho), faixa etária (Faixa\_Etar) e escolaridade (Escol) foram quantificadas. Desta forma, o menor tempo de trabalho, menor idade e nível de escolaridade atribuiu-se o valor 1 e assim sucessivamente às demais informações, de modo que o maior tempo de trabalho, maior faixa etária e nível de escolaridade tiveram a maior quantificação. Quanto a variável gênero (Gênero) atribuiu-se 1 para o feminino e 2 para o masculino. Já para as variáveis se possui cargo de gestão ou supervisão (Cargo\_GestSuper) e se recebeu alguma promoção na carreira (Rec\_Promo) foram quantificadas de forma dicotômica 0 e 1, em que 0 atribuiu-se a informação não e 1 a informação sim. Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

## 4 Apresentação e Análise dos Dados

Nesta seção apresenta-se a descrição e análise dos dados. Inicialmente apresenta-se a caracterização dos respondentes do instrumento da presente pesquisa. Em seguida, demonstra-se a regressão linear múltipla dos modelos (equações) 1, 2 e 3.

Pode-se verificar em relação a caracterização dos respondentes que mais da metade dos trabalhadores da empresa em análise possuem menos de 5 anos de atividade. Em seguida, 26 colaboradores trabalharam entre 5 a 10 anos, 18 entre 10 a 20 anos, 2 entre 20 a 30 anos. Somente 1 trabalhador possui mais de 30 anos de atividade na empresa. Do total dos respondentes, 81,25% trabalhavam em cargos de gestão e supervisão, e 18,75% em demais cargos administrativos da empresa; 62,5% dos trabalhadores já receberam promoções em suas carreiras na empresa, e 37,5% nunca receberam; 55,20% são do gênero masculino e 44,79% do gênero feminino.

Quanto a faixa etária dos trabalhadores, 47 possuem entre 26 a 35 anos, 24 possuem entre 18 a 25 anos, 21 entre 36 a 45 anos, 3 dentre 46 a 55 anos e somente 1 trabalhador com mais de 55 anos. Em relação à escolaridade, observou-se que 39 estavam cursando curso de nível superior, 27 já apresentavam curso de nível superior completo, 19 com curso de pós-graduação e apenas 11 apresentavam o ensino médio.

Pode-se observar que a maioria dos trabalhadores, são do gênero masculino, com menos de 5 anos de atividade na empresa, exercem atividades principalmente em cargos de gestão e supervisão, já receberam promoções em seus cargos, com idade entre 26 a 35 anos e escolaridade a nível de curso superior em andamento.

Na Tabela 1 demonstra-se os resultados da regressão linear múltipla dos modelos 1, 2 e 3, a qual especifica a influência da motivação extrínseca, intrínseca, internalizada e as variáveis de controle, no comprometimento afetivo, instrumental e normativo, respectivamente.

**Tabela 1.** Regressão linear múltipla dos modelos 1, 2 e 3

Variáveis	Modelo 1 (C_Afet)		Modelo 2 (C_Instr)		Modelo 3 (C_Norm)	
	Coefficientes (Sig.)	VIF	Coefficientes (Sig.)	VIF	Coefficientes (Sig.)	VIF
Constante	13,127 (0,007)	-	18,992 (0,003)	-	1,581 (0,782)	-
<b>Variáveis de teste</b>						
M_Extr	0,176* (0,072)	1,529	0,052 (0,687)	1,529	0,151 (0,195)	1,529
M_Intr	0,257* (0,032)	1,971	0,159 (0,308)	1,971	0,170 (0,229)	1,971
M_Inter	-0,142 (0,368)	1,991	0,031 (0,880)	1,991	0,256 (0,175)	1,991

Variáveis	Modelo 1 (C_Afet)		Modelo 2 (C_Instr)		Modelo 3 (C_Norm)	
	Coefficientes (Sig.)	VIF	Coefficientes (Sig.)	VIF	Coefficientes (Sig.)	VIF
<b>Variáveis de controle</b>						
Tempo_ Trabalho	-0,064 (0,945)	2,959	0,663 (0,587)	2,959	0,783 (0,479)	2,959
Cargo_ GestSuper	1,004 (0,619)	2,627	2,943 (0,270)	2,627	1,095 (0,649)	2,627
Rec_Promo	-1,529 (0,184)	1,303	-1,386 (0,359)	1,303	-1,676 (0,221)	1,303
Gênero	0,680 (0,529)	1,223	2,467* (0,086)	1,223	0,410 (0,750)	1,223
Faixa_Etar	2,385* (0,023)	3,089	1,740 (0,203)	3,089	2,229* (0,072)	3,089
Escol	-1,806* (0,016)	1,995	-2,553* (0,010)	1,995	-0,121 (0,890)	1,995
R <sup>2</sup>	0,337		0,274		0,362	
Sig.	0,000		0,001		0,000	
Durbin- Watson	2,010		1,571		2,070	
N	96		96		96	

\*significativo a 10%. Valores entre parênteses (Sig.).

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados evidenciados na Tabela 1, pode-se verificar que o modelo que apresentou maior explicação das variáveis de teste e de controle com o comprometimento organizacional, foi o de número 3, ou seja, as variáveis de motivação e de controle explicaram 36,20% do comprometimento normativo dos trabalhadores da empresa analisada. Em seguida, o modelo 1 apresenta poder de explicação de 33,70% do comprometimento afetivo e o modelo 2 demonstra explicação do comprometimento instrumental de 27,40%.

Os modelos 1, 2 e 3 demonstraram-se significativos a 5%, ou seja, as variáveis utilizadas nos modelos predizem estatisticamente o comprometimento dos trabalhadores da empresa.

De acordo com o teste Durbin-Watson e VIF, observou-se que inexistiu autocorrelação serial nos resíduos e multicolineariedade entre as informações. De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) os valores de estatística *Durbin-Watson* devem estar próximos a 2, para atender ao pressuposto da regressão, sendo que nos três modelos observou-se tal prerrogativa (2,010; 1,571; 2,070, respectivamente).

Os valores de VIF representaram não multicolineariedade por estarem abaixo de 10. Conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) deve-se ter baixo grau de correlação

entre as variáveis independentes para então não comprometer os resultados, uma vez que o problema é uma questão de grau e não de natureza, ou seja, sempre terá correlação entre as variáveis independentes, mas deve ser em nível baixo.

Também, de acordo com o teste de Kolmogorov-Smirnov verificou-se que os dados são normais, de acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) as variáveis devem ser não significantes a 5% para então demonstrar distribuição normal dos dados. Desta forma, os dados das equações atenderam aos pressupostos de autocorrelação serial entre os resíduos, multicolonearidade e normalidade, podendo desta forma, utilizar-se de análise multivariada para analisar os dados.

De acordo com o modelo 1, constatou-se que as variáveis de teste motivação extrínseca (M\_Extr), motivação intrínseca (M\_Intr) e as variáveis de controle faixa etária (Faixa\_Etar) e escolaridade (Escol) influenciaram significativamente o comprometimento afetivo dos trabalhadores. A motivação extrínseca (M\_Extr), motivação intrínseca (M\_Intr) e a alta faixa etária (Faixa\_Etar) dos trabalhadores aumentam o comprometimento afetivo destes. Por outro lado, a escolaridade demonstrou-se com influência negativa, ou seja, os empregados da empresa que possuíam maior escolaridade apresentaram menor comprometimento afetivo com a empresa.

O modelo 2 demonstrou que as variáveis de controle gênero (Gênero) e escolaridade (Escol) impactaram significativamente no comprometimento instrumental dos trabalhadores. Devido à quantificação de maior valor para o gênero masculino (2) e menor valor para o gênero feminino (1), infere-se que trabalhadores do gênero masculino demonstraram elevado nível de comprometimento instrumental. Em relação à escolaridade (Escol), conforme verificado nos resultados do modelo 1, também demonstrou-se com influência negativa no comprometimento, deste modo, quanto maior o nível de escolaridade dos trabalhadores, menor é o nível de comprometimento instrumental.

Por sua vez, de acordo com os achados do modelo 3, observou-se que dentre as variáveis de teste e de controle, somente a variável de teste faixa etária (Faixa\_Etar) impactou significativamente o comprometimento normativo dos trabalhadores. Quanto maior a faixa etária (Faixa\_Etar) dos trabalhadores, maior é o comprometimento normativo destes para com a empresa analisada.

De modo geral, constatou-se que a motivação extrínseca e a motivação intrínseca dos trabalhadores influenciaram no aumento de seu comprometimento afetivo com a empresa. Quanto maior a faixa etária dos trabalhadores, maior é o comprometimento afetivo e comprometimento normativo destes para com a empresa. Trabalhadores do gênero masculino demonstraram nível elevado de comprometimento instrumental. Por fim, observou-se que quanto maior o nível de escolaridade dos trabalhadores, menor é o nível de comprometimento afetivo e instrumental dos trabalhadores analisados.

Os achados sobre a influência positiva da motivação extrínseca e intrínseca dos trabalhadores no comprometimento afetivo, pode ser colaborado por Moraes (2005)

e Alniaçik *et al.* (2012). Porém, ao contrário do estudo de Moraes (2005), a motivação extrínseca não se relacionou com o comprometimento instrumental, mas sim teve influencia no comprometimento afetivo. A motivação relaciona-se positivamente com o comprometimento do trabalhador (Alniaçik *et al.*, 2012). Quando os trabalhadores apresentam motivação ocasionada pela satisfação de realizar suas atividades (motivação intrínseca) (Moraes, 2005) e motivação ocasionada pelos benefícios da realização de sua atividade (motivação extrínseca) possuem comprometimento afetivo, que se relaciona com o envolvimento do trabalhador com a empresa.

Sugere-se para que gestores de recursos humanos de empresas encontrem formas de melhorar, desenvolver e apoiar a motivação dos trabalhadores, uma vez que esta influencia no aumento do seu comprometimento com a empresa (Alniaçik *et al.*, 2012). A motivação, de acordo com Vandenberghe (2009), Trivellas (2011), Grohmann *et al.* (2013), além de influenciar o comprometimento do trabalhador, pode impactar no aumento de seu desempenho. Deste modo, quando os trabalhadores, além de estarem motivados, estarem comprometidos com o seu trabalho, podem ter um melhor desempenho na empresa, o que alavanca conseqüentemente o desempenho da organização como um todo.

Como resultados complementares, constatou-se que a elevada idade dos trabalhadores influencia no aumento de seu comprometimento com a empresa, em relação ao envolvimento com a organização (afetivo) e o dever moral que o emprego possui em permanecer na organização, devido a uma aproximação e aceitação dos valores e metas organizacionais (normativo), o que é convergente as proposições de Meyer *et al.* (2002), que sugeriram que colaboradores com mais idade possuem maior comprometimento organizacional.

Trabalhadores do gênero masculino demonstraram elevado comprometimento instrumental, este resultado revela a necessidade destes para com a empresa, pelas recompensas e caso deixassem a organização haveria custos, então optam em continuar com suas atividades. Observou-se que trabalhadores com nível maior de escolaridade possuem menor comprometimento relacionado com o envolvimento com a empresa, devido a seu não envolvimento emocional (afetivo) e também com o menor comprometimento associado a alternativas de emprego ou custos de sua saída da organização (instrumental). Ou seja, trabalhadores com maior nível de escolaridade envolvem-se emocionalmente menos com a empresa e não se preocupam com a falta de emprego e custos associados com sua saída da organização.

## 5 Conclusões e Recomendações

Esta pesquisa teve por objetivo averiguar a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional em indivíduos que atuam em uma

organização industrial de grande porte. Para isto, utilizou-se de metodologia descritiva, estudo de caso e abordagem quantitativa. A amostra correspondeu a 96 trabalhadores do setor administrativo de uma organização industrial internacionalizada de grande porte. A coleta dos dados se deu por instrumento de pesquisa formado por questionário, o qual detinha perguntas fechadas de forma *likert* de 7 pontos. O questionário continha perguntas sobre as dimensões: motivação extrínseca, motivação intrínseca, motivação internalizada, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Além disso, formularam-se perguntas relacionadas com a caracterização dos respondentes, que foram utilizadas na análise como variáveis de controle.

Os resultados demonstraram que os trabalhadores com motivação ocasionada pela satisfação de realizar suas atividades (motivação intrínseca) e motivação ocasionada pelos benefícios da realização de sua atividade (motivação extrínseca) possuem comprometimento afetivo, que se relaciona com o envolvimento emocional do trabalhador com a empresa.

Observou-se em relação às variáveis de controle, que trabalhadores com elevada idade possuem maior comprometimento com a empresa, em relação ao envolvimento com a organização (afetivo) e o dever moral que o emprego possui em permanecer na empresa, devido a uma aproximação e aceitação dos valores e metas organizacionais (normativo). Os trabalhadores da empresa em análise do gênero masculino demonstraram maior comprometimento com a organização, devido ao fato de que necessitam da empresa, pelas recompensas e caso deixassem a organização haveria custos, então optam em continuar com suas atividades (instrumental).

Por fim, observou-se que quanto maior o nível de escolaridade dos trabalhadores, menor é o nível de comprometimento afetivo e instrumental dos trabalhadores analisados. Ou seja, trabalhadores com maior nível de escolaridade envolvem-se menos emocionalmente com a empresa e não se preocupam com a falta de emprego e custos associados com sua saída da empresa, esse fator pode ser preocupante quando observado a forma de gerenciar as atividades organizacionais, principalmente pela falta de comprometimento da alta gestão dos quais possuem maior escolaridade.

Pode-se entender que se a alta gestão não está comprometida suficiente os colaboradores em posições inferiores também podem apresentar um comprometimento inferior ao desejado. Assim, pode-se afirmar que quanto mais comprometimento a alta gestão tiver maior será o comprometimento dos colaboradores.

Os resultados encontrados revelam que variáveis individuais e de características do trabalho influenciam as relações existentes entre os tipos de motivação para o trabalho e os tipos de comprometimento organizacional, sugerindo que indivíduos reagem diferentemente aos incentivos motivacionais em um mesmo ambiente. Portanto, tais fatores precisam ser observados quando da realização de novos estudos. Neste caso,

os achados da pesquisa permitem concluir que diferenças de faixa etária, gênero e escolaridade influenciam os tipos de motivação e comprometimento predominantes na organização. Tais evidências estimulam a realização de novos estudos.

Como limitações da pesquisa o próprio delineamento metodológico aplicado pode ser considerado como limitado por utilizar apenas um único caso para análise, esse fator é preponderando, pois os resultados não podem ser generalizados. O método quantitativo também pode não ser o mais indicado para analisar a verdadeira percepção dos respondentes já que o comprometimento pode estar ligado a fatores bastante emocionais difíceis de serem captados por questões quantitativas.

Nesta perspectiva, sugere-se para a realização de novos estudos, com mais casos (empresas) para analisar, bem como desenvolver outros estudos que focam na análise da influência de quais fatores possuem relação existente entre os tipos de motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional.

Estudos focados em análises comparativas podem ser realizadas com amostras de colaboradores que atuam em empresas de um mesmo segmento ou entre aquelas que atuam em diferentes setores, para que se possa avaliar similaridades e diferenças existentes entre tais variáveis, bem como os efeitos da diversidade sobre estes relacionamentos.

Evidências encontradas na literatura sugerem que gestores de recursos humanos precisam encontrar formas de desenvolver e apoiar a motivação dos trabalhadores, uma vez que empregados motivados possuem maior comprometimento com a empresa. Assim, a relação entre práticas de gestão e estes constructos pode fornecer evidências que permitam o avanço do conhecimento existente sobre o tema, permitindo a identificação de situações que favorecem o desempenho do indivíduo no trabalho.

## Referências

- Alberton, L. & Beuren, I. (2003). A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. *RECADM*, 1(2), p. 1-24.
- Alniaçik, Ü., Alniaçik, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
- Bang, H., Ross, S., & Reio Jr, T. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32 (1), 96-112.
- Barreto, L., Da Silva, M., Fischer, A., Albuquerque, L., & Amorim, W. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 215-232.
- Bedran Júnior, P. & Oliveira, J. (2009). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro-Brasil.
- Bergamini, C. (2002). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE executivo*, 1(2), 63-67.
- Borges, R. (2013). The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. In: *IV encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho – ENGPR*.
- Corrar, L., Paulo, E., & Dias Filho, J. (2014). *Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L., & Ryan, R. (1991). Motivation and education: the self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5).
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Ferreira, A. (2006). *Novo dicionário Aurélio versão 5.0 edição revista e atualizada: Dicionário eletrônico*. CD-ROM. Curitiba: Positivo.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Godoi, C. K. (2002). Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis: EDUFSC, 32, p. 329-347.
- Grohmann, M., Cunha, L., & Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília/DF.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5.ed. São Paulo: Bookman.

- Herzberg, F. (1979). Motivation and innovation: who are workers serving? *California Management Review*, 22(2), 60-70.
- Herzberg, F. (1997). *Mais uma vez: como motivar seus funcionários*. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus.
- Locke, E. & Latham, G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Mascarenhas, A. & Barbosa, A. (2013). Brazilian scientific production in human resource management in the period 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 35-45.
- Mascarenhas, A. (2011). *Gestão Estratégica de Pessoas: evolução teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Medeiros, C. & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Moraes, F. (2005). *Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior*. 108f. 2005. Dissertação (Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí) – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Moynihan, D. & Pandey, S. (2007). Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-9.
- Rego, A. & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador, *Anais... ANPAD*: Salvador.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.

- Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Trivellas, P. (2011). Work motivation and job performance of frontline employees: the mediating role of organizational commitment. In: *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2011 IEEE International Conference on*. IEEE, 1878-1882.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75(1), 11-34.
- Ventura, V. & Leite, N. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Revista Pretexto*, 15(3), 11-28.
- Vollmeyer, R. & Gheinberg, F. (2000). Does *motivation affect performance via persistence? Learning and instruction*. Institute of Psychology, University of Potsdam, Germany.
- Westover, J., Westover, A., & Westover, L. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 372-387.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1990). Relationships between organizational culture and individual motivation and a conceptual integration. *Psychological Reports*, 67(1), 295-306.