



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no CNJ: encaminhamentos pós pesquisa organizacional

Meg Gomes Martins De Avila, Janaina Castilho De Souza

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no CNJ: encaminhamentos pós pesquisa organizacional

Resumo:

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) contempla aspectos individuais e organizacionais e influencia a satisfação ou insatisfação do trabalhador. A Pesquisa de QVT é uma ferramenta importante para ouvir os trabalhadores de um órgão, conhecer a percepção compartilhada sobre o ambiente organizacional, mapear os fatores causadores de bem-estar e mal-estar para possibilitar a melhoria do ambiente de trabalho e subsidiar as decisões relacionadas à governança institucional. Todavia, após a aplicação de uma pesquisa organizacional, é necessário um protocolo de gestão dos resultados em busca de melhorias no ambiente de trabalho. Este trabalho tem por objetivo apresentar a importância das etapas de monitoramento e gestão da QVT, apresentando atividades pós pesquisa, com o engajamento de todas as áreas do órgão, construindo planos de ações setoriais e consolidando boas práticas. O trabalho confirma a recomendação teórica e prática de que a QVT deve ser responsabilidade de todos.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Gestão de Pessoas. Comportamento Organizacional.

Introdução

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba a perspectiva das organizações e a perspectiva dos trabalhadores. A primeira exalta a dimensão institucional com relação à QVT, que deve se constituir como um valor da cultura organizacional e incorporar-se ao modelo de gestão da instituição. Nesse sentido, a QVT deve ser transversal na estrutura da organização, envolvendo todas as unidades, sendo sustentável ao longo do tempo e institucionalizada por meio de políticas e programas. Já a ótica dos trabalhadores contempla representações do mundo do trabalho, construídas e caracterizadas por conceitos, saberes, sensações vivenciadas, experiências (FERREIRA, 2017).

Um dos objetivos estratégicos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho, de forma integrada e contínua. A Pesquisa de QVT é uma ferramenta importante para ouvir as pessoas que trabalham no órgão, conhecer suas demandas, sugestões, a percepção compartilhada sobre o ambiente organizacional, mapear os fatores causadores de bem-estar e mal-estar para possibilitar a melhoria do ambiente de trabalho e subsidiar as decisões relacionadas à governança institucional. A 2ª pesquisa de QVT/CNJ, aplicada em 2021, teve como objetivo identificar a percepção dos trabalhadores do CNJ sobre os fatores estruturantes da QVT: políticas de gestão, valorização, desenvolvimento profissional, carga de trabalho, condições de trabalho, atuação das chefias, relacionamento socioprofissional e elo trabalho-vida social.

Após a realização de uma pesquisa organizacional é dever da área de gestão de pessoas publicizar os dados. O Serviço de Qualidade de Vida no Trabalho e Atenção Psicossocial (SEQVT), unidade ligada à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do CNJ, após a aplicação e análise dos resultados da 2ª Pesquisa QVT/CNJ, apresentou relatório comparado das pesquisas de QVT 2017 e 2021 por meio de uma publicação oficial, ademais, realizou o evento "Diálogos em Gestão Estratégica de QVT", em julho/2022, para apresentar os resultados para toda a comunidade laboral do CNJ e

construiu um painel de *Business Intelligence* (BI) (Painéis do CNJ) para tornar a consulta aos dados mais dinâmica e personalizada para cada área do CNJ.

Todavia, depois dessas etapas importantes de gestão e de transparência, geralmente o público interno faz o questionamento: “E agora? O que o órgão vai fazer? O que vai melhorar?”. Diante da necessidade de monitorar as mudanças advindas da pesquisa e, considerando a máxima que a “QVT é responsabilidade de todos da organização”, o SEQVT está realizando a GESTÃO DA QVT e gostaria de compartilhar, neste trabalho, que fazer a gestão da QVT já é uma forma de intervenção em prol de mudanças organizacionais.

A gestão da QVT iniciou-se com as reuniões técnicas setoriais, com os seguintes objetivos: discussão e análise macro e microergonômica dos resultados da pesquisa; orientações para construção de planos de ação que possam contribuir para mais qualidade de vida no trabalho nas unidades e no CNJ; e incentivo à consolidação de práticas de sucesso que possam ser disseminadas internamente.

A Qualidade de Vida no Trabalho no CNJ como objetivo estratégico

A Resolução CNJ nº 325/2020, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, prevê como macrodesafio a ser alcançado até 2026, dentre outros, o aperfeiçoamento da gestão de pessoas. Essa estratégia refere-se ao conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.

A Portaria da Presidência do CNJ nº 104/2020 que instituiu o Planejamento Estratégico do CNJ 2021-2026 afirma que são componentes da estratégia do órgão o comprometimento e a valorização das pessoas. O comprometimento como compromisso de todos os colaboradores com a missão e os objetivos institucionais, observável pelo engajamento, esforço e empenho exercido em favor da organização. A valorização das pessoas seria o reconhecimento de que as pessoas consubstanciam a principal riqueza do CNJ e que o seu trabalho deve ser valorizado. São objetivos estratégicos para o período 2021-2026 aperfeiçoar políticas e práticas de gestão de pessoas e promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho de forma integrada e contínua.

No mesmo Planejamento, o objetivo estratégico XVII, redigido como “promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho de forma integrada e contínua”, é traduzido como: aprimorar a assistência à saúde; fomentar a adoção de hábitos saudáveis e a prevenção de agravos; promover o ambiente de trabalho confiável e seguro, com condições de trabalho adequadas; favorecer a

organização do trabalho humanizada e relações socioprofissionais saudáveis; promover o reconhecimento no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional; e atuar para a melhoria no desempenho e aumento dos níveis de produtividade.

A Resolução CNJ nº 240/2016, que instituiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, aponta o princípio do aprimoramento contínuo das condições de trabalho desde a concepção ergonômica dos espaços, instrumentos e processos de trabalho, abrangendo o retorno da experiência de servidores, magistrados e demais envolvidos; e como diretriz realizar, periodicamente, pesquisas com participação de magistrados e servidores, sem prejuízo de outros métodos de investigação, com o objetivo de fornecer subsídios para ações de melhoria no ambiente de trabalho.

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no CNJ

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT/CNJ) foi instituído formalmente pela Instrução Normativa nº 41, de 25 de janeiro de 2018. Estão compreendidos no programa o conjunto de diretrizes e ações destinadas à promoção do bem-estar integral das pessoas do CNJ. Constitui diretriz do PQVT/CNJ, dentre outras, o comprometimento institucional com as ações estratégicas que visem ao desenvolvimento e à promoção da qualidade de vida no trabalho, bem como com o bem-estar individual e coletivo, físico, psicológico e social, com a prevenção de riscos à saúde e com a valorização do servidor.

O PQVT/CNJ tem como objetivo geral promover a saúde e o bem-estar no trabalho no CNJ. Os objetivos específicos são: 1) promover a saúde, o bem-estar físico, psicológico e social e prevenir agravos; 2) promover ambiente de trabalho confiável e seguro, com condições de trabalho adequadas; 3) favorecer a organização do trabalho humanizada; 4) favorecer relações socioprofissionais de trabalho saudáveis; 5) promover o reconhecimento no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional; 6) melhorar o desempenho profissional e os níveis de produtividade, aliado com a diminuição dos índices de absenteísmo e de rotatividade; 7) aumentar a satisfação e o comprometimento no trabalho; 8) otimizar o nível de integração e comunicação entre os trabalhadores, entre as unidades do CNJ e com a sociedade; e 9) estimular o convívio materno-infantil.

O artigo 10, §1º do PQVT/CNJ, versa que "Os resultados de diagnósticos oriundos de pesquisas junto aos servidores embasarão a programação de que trata o caput" (a programação anual periódica das ações e projetos da QVT/CNJ), além de garantir a promoção da saúde e da QVT de forma integrada e contínua, uma vez que, em atendimento ao planejamento estratégico institucional, os resultados das pesquisas geram também ações setoriais e organizacionais que transcendem o período anual da programação.

Nesse sentido, vale ressaltar que a 2ª Pesquisa de QVT do CNJ, realizada em 2021 e publicada em 2022, teve como objetivo analisar, passados quatro anos da aplicação da 1ª Pesquisa de QVT, questões investigadas anteriormente e itens relacionados ao trabalho remoto e à pandemia da COVID-19. O instrumento de pesquisa foi planejado e implementado com base em oito fatores estruturantes de qualidade de vida no trabalho. O material produzido gerou uma importante fonte de informações para o direcionamento de ações institucionais a fim de melhorar continuamente a qualidade de vida no trabalho nas equipes e no âmbito geral do CNJ.

Fatores Estruturantes da QVT/CNJ

Fatores estruturantes é o conjunto daquilo que organiza, que estrutura, que dispõe numa determinada ordem, que planeja ou planifica detalhadamente. Em QVT, são os fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho (FERREIRA, 2017).

Os fatores estruturantes da QVT/CNJ estão ilustrados na Figura 1 e descritos na Tabela 1, a seguir, e foram organizados com base em estudos da área e no diagnóstico realizado na 1ª Pesquisa de QVT/CNJ.

Figura 1 - Fatores estruturantes da QVT/CNJ



Tabela 1 - Descrição dos fatores estruturantes da QVT/CNJ

Fatores Estruturantes	Definição
Políticas de Gestão	Regras, normas, procedimentos, políticas e práticas; conhecimento e participação no planejamento estratégico e da sua área de trabalho.

Valorização	Reconhecimento de práticas e atitudes de gestores e da organização; sentimento subjetivo do trabalhador; programas de reconhecimento e valorização.
Desenvolvimento Profissional	Possibilidades de capacitação, desenvolvimento profissional e de competências.
Carga de Trabalho	O efeito que o trabalho tem sobre o trabalhador, em termos de esforço mental e físico, relacionando a quantidade de informação processada e o esforço empregado para que a tarefa seja desempenhada.
Condições de Trabalho	Suporte para a realização do trabalho: recursos materiais, físicos e tecnológicos; recursos para a implementação de projetos; infraestrutura; localização; benefícios; fluxo de processos.
Atuação das Chefias	Grau de autonomia conferido ao trabalhador; abertura proporcionada para sugestões; incentivo para a busca de desenvolvimento profissional; retorno (<i>feedback</i>) com relação ao desempenho do trabalhador; disponibilização de informações/orientações necessárias para a realização das atividades.
Relacionamento Socioprofissional	Integração entre servidores, equipes, gestores e unidades administrativas.
Elo Trabalho-Vida Social	O trabalho e seu efeito na vida fora da organização; a vida pessoal e os efeitos dentro da organização.

Reuniões Técnicas Setoriais

Após a aplicação, análise de resultados e publicização da 2ª pesquisa de QVT/CNJ, foram agendadas e realizadas reuniões técnicas setoriais junto aos gestores de todas as unidades administrativas do CNJ. Ao todo foram realizadas 24 reuniões técnicas setoriais, envolvendo 134 participantes, no período de setembro a novembro de 2022. Durante os encontros promovidos pelo SEQVT em parceria com a Seção de Seleção e Gestão do Desempenho (SEGED), que aproveitou as reuniões para abordar a pesquisa de dimensionamento de pessoal, que ocorreu antes da 2ª pesquisa de QVT, foram entregues aos gestores as publicações físicas da Pesquisa de QVT/CNJ 2021, e apresentado o relatório com os dados setoriais da área, fomentando a discussão dos dados relativos a cada unidade administrativa do CNJ.

Destaca-se que em todas as reuniões também foram apresentados, de forma generalizada, registros das respostas abertas, em especial os referentes a situações de assédio no trabalho,

esclarecimentos sobre o funcionamento da Comissão de Assédio do CNJ e a importância de todos estarem cientes e comprometidos em fazer do CNJ uma organização livre de assédio.

Ademais, nas reuniões foram transmitidas orientações acerca da elaboração de planos de ações e registro de boas práticas setoriais para os itens da unidade que apresentaram maior discrepância em comparação com a média percentual do CNJ. Nesse sentido, foi instruído e encaminhado um processo SEI (Sistema Eletrônico de Informações) para cada unidade, composto pela Publicação da Pesquisa de QVT 2021, Relatório de QVT Setorial da respectiva unidade, Cartilha de Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio, Termo de Ciência de Prevenção ao Assédio (para ciência de todos os integrantes da unidade: magistrados, servidores, estagiários e terceirizados colaboradores), registro de presença na reunião técnica setorial, e modelo de Plano de Ação e Boas Práticas.

O prazo para que cada unidade respondesse ao processo SEI, com a análise e elaboração dos planos de ações e boas práticas foi inicialmente de 4 meses, coincidindo com o período no qual as unidades já trabalham seus planejamentos internos para o ano seguinte, em uma chance de considerarem aspectos da QVT nesses planejamentos e em suas rotinas de trabalho.

Os processos SEI para análise dos dados setoriais de QVT e elaboração de planos de ação e registro de boas práticas foram enviados para 21 unidades administrativas e 13 gabinetes de conselheiros. No total, 20 unidades e 03 gabinetes responderam aos processos com os respectivos documentos elaborados pelas equipes, indicando um altíssimo engajamento das áreas do CNJ.

Os planos de ações e registros de boas práticas enviados pelas unidades foram consolidados, sendo sintetizados pela ideia central a qual se remetem, a fim de possibilitar a análise dos registros mais recorrentes e a verificação da diversidade de ações e boas práticas indicadas pelas áreas. Nesse sentido, a indicação da recorrência na consolidação correspondeu à quantidade de unidades que registraram ações ou boas práticas com a mesma temática.

As unidades indicaram as ações dentro dos fatores estruturantes da pesquisa. no entanto, vale ressaltar que não é possível estabelecer relações lineares e causais entre as propostas e cada fator estruturante, tendo em vista que as ações em qualidade de vida no trabalho podem acabar influenciando direta ou indiretamente muitos ou até todos os fatores. Nesse sentido, a relação estabelecida foi realizada apenas de forma didática, para fins de organização da apresentação do conteúdo.

Consolidação dos Planos

Tendo em vista a consolidação das ações propostas a partir da análise da ideia central de cada proposição, foram agrupadas o total de 70 ações diferentes a serem implementadas pelas unidades para contribuir com a qualidade de vida no trabalho dentro do CNJ.

Destaca-se que a proposta mais mencionada pelas áreas se referiu à realização de **reuniões ou encontros periódicos com as equipes** para promover acolhimento, troca de experiências, integração, *feedbacks* etc. Em seguida, também ficaram em evidência as propostas de elaboração, viabilização e incentivo referente ao **plano de capacitação** da equipe, o mapeamento e/ou a melhoria dos **processos e fluxos de trabalho**; o aprimoramento da **distribuição das atividades** na equipe; e o fomento à prática de *feedback*.

Nesta consolidação dos planos de ação, as ações foram conhecidas pela alta administração e público interno, mas a informação de qual área citou as propostas foi resguardada por sigilo, ficando esta informação apenas com o SEQVT, para não correr o risco de diminuir a confiança na gestão da QVT e no engajamento no próximo ciclo de pesquisa e gestão.

Consolidação das boas práticas

A partir da consolidação dos registros de boas práticas feitos pelas unidades, levando-se em consideração o agrupamento por ideia central, observou-se 58 práticas de sucesso pelas equipes do CNJ às quais foram julgadas como influenciadoras nos resultados positivos relativos à qualidade de vida no trabalho.

Importante salientar que a prática mais citada foi o **incentivo e apoio** dados na unidade para a **capacitação** e desenvolvimento das equipes e para o autodesenvolvimento dos trabalhadores. Também tiveram destaque significativo como práticas citadas em várias unidades a **distribuição equilibrada do trabalho**; a relação de **confiança, diálogo e sinergia** entre gestor e equipe; o planejamento e definição clara dos **processos e fluxos** de trabalho; e a prática de *feedback* contínuo.

Sobre a consolidação das boas práticas, as ações foram conhecidas pela alta administração e público interno como forma de favorecer a as trocas de experiências.

Consolidação das sugestões para outras unidades

Além dos registros referentes aos planos de ações propostos e boas práticas adotadas, muitas unidades citaram no próprio plano de ação ou por meio de despacho no processo SEI sugestões de ações direcionadas a outras unidades do CNJ. Após análise acerca das ideias centrais e o agrupamento das ações propostas, foram totalizados 33 itens desse tipo. Importante ressaltar que a maioria das sugestões diz respeito à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) ou à alta administração do órgão. Os direcionamentos foram indicados inicialmente pelas unidades que elaboraram os documentos, porém sofreram revisão pelo SEQVT durante a análise para consolidação, em consonância com as competências das áreas do órgão.

Dentre as ações mais registradas pelas unidades estão, por ordem de maior recorrência: ajustar o **quadro de pessoal** do órgão; sensibilizar as áreas para a **flexibilização** e possibilidade de

compensação das horas de trabalho; e promover mais ações de **integração** entre servidores e unidades do CNJ.

Considerações Finais

A consolidação dos documentos produzidos pelas unidades promoveu a construção de uma importante base de informações referentes à gestão da qualidade de vida no trabalho dentro do CNJ. Além dos planos de ações e boas práticas apresentados, algumas reflexões relevantes foram registradas nos despachos inseridos pelas unidades nos seus respectivos processos SEI, que podem contribuir sobremaneira para as próximas pesquisas de QVT e para análise de temas relacionados à gestão de pessoas.

A proposta é continuar dialogando sobre a QVT das áreas nos seus respectivos processos no SEI, formalizando as demandas, fortalecendo o engajamento e registrando o histórico de evolução em prol do bem-estar dos trabalhadores daquela área e do órgão como um todo. Auxilia as áreas no embasamento para suas demandas à alta administração. A formalização da gestão da QVT de cada área via processo SEI está de acordo com prática inovadora na administração pública e visa a promoção da eficiência administrativa e auxilia o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real.

A análise dos planos de ações e das boas práticas apresentadas pelas unidades indicam que há ações planejadas por algumas equipes que já são práticas de sucesso em outras áreas. O que algumas áreas planejam fazer para melhorar a QVT da sua área, já é uma ação que outra área conduz e que por isso obteve pontos positivos na avaliação da QVT de sua unidade.

Cabe salientar que os planos de ações foram elaborados com foco nos fatores que foram mais mal avaliados na unidade, e que as boas práticas estão relacionadas aos fatores mais bem avaliados por cada equipe na Pesquisa de QVT. A título de exemplo, pode-se destacar as propostas de realização de reuniões periódicas, a gestão participativa, a distribuição adequada de atividades, o mapeamento de fluxos e processos de trabalho, entre outras.

Esses dados sugerem uma reflexão sobre a ideia de que ações indutoras de qualidade de vida no trabalho podem representar fatores de mal-estar das equipes quando não são práticas adotadas nas unidades. A Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, *apud* GONDIM; SILVA, 2014, p.179) retrata os fatores higiênicos (de insatisfação, extrínsecos ao trabalho) e os motivacionais (de satisfação, intrínsecos ao trabalho) e afirma que

o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação, do mesmo modo que o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não insatisfação. Assim, salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Em contrapartida, a realização do trabalhador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os

fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas (GONDIM; SILVA, 2014, p.179).

Assim, é importante destacar que muitas unidades têm experiências concretas de sucesso que podem auxiliar significativamente o planejamento de outras áreas do CNJ com relação à melhoria do ambiente de trabalho. Nesse sentido, o material produzido representa uma valiosa fonte de conhecimento para impulsionar a troca de experiências entre as unidades. Sugere-se, portanto, que os gestores incentivem a interação com outras unidades para busca de informações mais detalhadas sobre práticas de sucesso que podem ser implementadas nas suas equipes.

O trabalho realizado após o diagnóstico de QVT (Gestão da QVT) constitui uma excelente base de informações que deve ser disseminada internamente, como fonte de inspiração e elemento impulsionador para a troca de boas práticas e incentivo à integração entre as áreas. Há práticas extremamente relevantes e positivas sendo implementadas dentro do órgão que têm impactado substancialmente a qualidade de vida no trabalho no âmbito do órgão.

Recomendações

Diante deste relato técnico, conclui-se, como orientação prática para casos similares, que as organizações invistam em diagnósticos de qualidade de vida no trabalho, mas que não fiquem apenas na divulgação dos resultados. Igualmente importante é a fase de monitoramento e acompanhamento das sugestões propostas pelos participantes da pesquisa, a devolutiva para todas os setores, a solicitação de planos de ação para melhoria dos pontos negativos da pesquisa, bem como o conhecimento das práticas que fazem com que a QVT seja positiva em algumas áreas. Após a consolidação, é crucial a apresentação dos planos e práticas para a alta administração, pois ela pode apoiar e encaminhar mudanças necessárias para a melhoria do bem-estar de todos. Ainda, sugere-se, que a execução dos planos de ação sejam o indicador da QVT do órgão, pois a melhoria depende do movimento de todos, tornando assim o controle do indicador da QVT não apenas de responsabilidade de uma área, mas sim da organização.

Referências

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Instrução Normativa nº 41, de 25 de Janeiro de 2018. Dispõe sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2494>. Acesso em: 27 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 240, de 09 de Setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>. Acesso em: 27 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 325, de 29 de Junho de 2020. Dispõe sobre Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 27 mar. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Portaria Presidência CNJ nº 104, de 30 de Junho de 2020. Institui o Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça para o período de 2021-2026. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3368>. Acesso em: 27 mar. 2023.

FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho - Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3ª edição. Brasília: Paralelo 15, 2017.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. S. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 173-202.