

AMBIENTE MOTIVADOR NAS ORGANIZAÇÕES

Norival Carvalho Cunha¹
João da Silva Mafra²

RESUMO

Um dos maiores bens que uma empresa possui são seus funcionários, são estes que trabalham para que as empresas consigam atingir seus objetivos. Este artigo vem abordar um tema que vem sendo, bastante exposto em pesquisas acadêmicas e discutido por diversos autores, motivação no ambiente de trabalho. Constituem-se em necessidades individuais que cada pessoa possui e meios que tal utilizam para alcançar. Pessoas desmotivadas e ou insatisfeitas podem não gerar resultados positivos para as organizações, daí surge a importância da tal no ambiente de trabalho. As empresas ultrapassadas possuem certas dificuldades em identificar que a motivação é importante e até mesmo de criar um ambiente motivador aos seus funcionários, mas atualmente este cenário está mudando e as empresas tem visto a motivação como uma aliada para conseguir melhores resultados junto aos seus funcionários visto que a mesma interfere até mesmo na produtividade da empresa. Assim, este trabalho justifica-se em abordar a motivação como um fator agregador para as organizações. O objetivo do trabalho foi estudar a fundo as teorias mais importantes sobre o assunto fazendo uma pesquisa bibliográfica, buscando entender quais os fatores responsáveis pela motivação das pessoas em seu ambiente laboral. Abordando como as empresas tem motivado seus funcionários, quais são os impactos destas ações no ambiente de trabalho. Lembrando que a motivação surge do interior de cada individuo é este querer ser motivado, mas cabe a empresa oferecer um ambiente motivador para o êxito deste processo motivacional.

PALAVRA-CHAVE: Ambiente de trabalho, produtividade, funcionário.

ABSTRACT

One of the greatest assets that a company has are its employees are those who work for companies to reach their goals. This article is addressing an issue that has been quite exposed in academic research and discussed by several authors, motivation in the workplace. Constitute individual requirements in each person, and has means to achieve such use. People unmotivated and unsatisfied or may not generate positive results for organizations, hence comes the importance of this in the workplace. Outdated companies have a certain difficulty in identifying that motivation is important and even

¹ Professor Mestre e Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. professor_norival@yahoo.com.br

² Pós Graduado em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Professor do Curso de Administração da FUCAMP. Contato: joaomafra3@gmail.com.

CUNHA, N. C.; MAFRA, J.S.

create a motivating environment for your employees, but now this is changing and companies has seen the motivation as an ally to achieve better results with their employees since it interferes even in business productivity. This work is justified in addressing motivation as an aggregator factor for organizations. The objective was to study in depth the most important theories on the subject doing a literature search, seeking to understand the factors responsible for the motivation of people in their working environment. Addressing how companies has motivated your employees, what are the impacts of these actions on the desktop. Recalling that the motivation comes from within each individual is this wanting to be motivated but it is up to company to offer a motivating environment for the success of this motivational process.

Trabalho environment, Produtividade, funcionário.

1 INTRODUÇÃO

Motivação no ambiente de trabalho é um assunto, bastante discutido e abordado por muitos estudiosos, com o avanço da tecnologia, a globalização e um mercado altamente competitivo manter os colaboradores motivados se torna um diferencial para as organizações. Devido tamanha competitividade no mundo empresarial, a motivação pode ser usada como uma estratégia para que as empresas se mantenham vivas diante desde novo cenário.

A empresa que trabalha com ideias passadas e não reconhece que seu o seu maior bem são seus colaboradores, acaba ficando para trás, os colaboradores são a peças chave para o sucesso da empresa.

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e as metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização (CHIAVENATO, 2004. p.225).

No início do século XX - Revolução Industrial, surgiram as grandes indústrias e também a necessidade das pessoas de trabalharem e integrarem nas organizações. Nesta época o capital humano, era completamente desvalorizado, pois o homem era tratado como uma máquina, trabalhava pesado, o seu salário era bastante baixo, trabalhavam em ambientes com péssimas condições de trabalho.

Ambiente motivador

Neste contexto, agrega-se a motivação como um fator importante dentro das empresas. A grande maioria dos autores como Chiavenato (2004), Vergara (2005), Coradi (2005) entre outros estudiosos sobre a motivação no trabalho citam, a motivação como algo que surge dentro de cada pessoa, cada indivíduo possui interesses e necessidades diferentes.

A função das empresas é proporcionar aos seus colaboradores um ambiente motivador. Assim, seus colaboradores irão sentir-se valorizados e satisfeitos com seu trabalho. O funcionário irá encontrar em seu trabalho um estímulo para suprir suas necessidades e conquistar seus desejos pessoais e profissionais.

De um modo em geral, o que motiva mais as pessoas dentro de uma empresa não é somente o dinheiro para muitas pessoas o mais importante é o reconhecimento; ser tratado bem pelo seus colegas e chefias, em um ambiente com boas condições para executar seu trabalho, ou seja ser tratado como uma pessoa que agrega valor junto á empresa.

Diante do tema exposto neste trabalho, estuda-se a motivação sobre a visão de vários autores. As definições de motivação podem ser parecidos mas cada autor apresenta sua definição diante de seu ponto de vista. Abordar-se as principais teorias que apresenta grandes contribuições para o estudo da motivação, visto que as mais conhecidas são a teoria de Maslow (1954), teoria de Herzberg (1997) e a teoria de Mclelland (1961), estudar-se a importância destas teorias, que até hoje são fundamentais para compreensão da motivação nas empresas.

Levando da teoria para a realidade, no estudo desde trabalho também pesquisamos como a motivação acontece na prática dentro das empresas, o que as elas fazem para motivar seus funcionários, mesmo porque motivar as pessoas não é uma tarefa tão simples. E por fim como a motivação interfere na produtividade das pessoas e afeta nos resultados da empresa.

O estudo tem como objetivo principal estudar a motivação no ambiente de trabalho. Estudar as principais teorias sobre o assunto abordando como as empresas tem motivado seus funcionários? Quais são os impactos destas ações no ambiente de trabalho? O que motiva as pessoas no trabalho.

- Investigar o que as organizações têm feito para motivar seus funcionários;

- Explorar as causas da motivação;

CUNHA, N. C.; MAFRA, J.S.

- Como aplica-las para busca dos resultados, identificando as consequências no ambiente organizacional.

Justificando que qualquer empresa, têm em seus colaboradores o capital social e de conhecimento para alavancar a empresa, na busca dos melhores resultados. Mas para que estes resultados sejam contemplados de forma positiva, os mesmos devem estar motivados com o trabalho que desempenham.

Diante do exposto, estudar o tema da motivação justifica-se pela sua elevada importância no contexto atual de trabalho pois verifica-se a partir da literatura que as empresas que investem na motivação dos seus funcionários apresentam melhores resultados organizacionais e individuais.

2. METODOLOGIA

A Metodologia aplicada neste trabalho foi a revisão bibliográfica, pois a mesma nos permite explorar a visão de diversos autores sobre o assunto exposto diante deste estudo, foram consultadas várias literaturas, artigos científicos que contribuíram para o fundamento deste trabalho.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita ou online. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

3. REFERÊNCIAL TEÓRICO

3.1 Definição de motivação

Vejamos neste tópico que é a motivação sobre a opinião de vários autores estudiosos sobre o tema.

Para Gonçalves (2003), motivação tem origem na palavra latina “*Movere*”, que significa mover, ir para frente. É um conjunto de fatores psicológicos conscientes e inconscientes que influencia na conduta do indivíduo ativando e movendo o comportamento humano a conquistar seus objetivos.

De acordo com Salanova, Hontangas & Peiró, (2000. p.98) “motivação pode ser entendida como uma ação que nos estimula alcançar objetivos. Além disto é, acompanhada de uma série de fatores como necessidades, emoções, valores, metas e expectativas que cada indivíduo possui em seu interior”.

De forma semelhante Vergara (2005, p. 45) afirma que “[...]motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela nos é, absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Segundo Zanelli, Andrade & Bastos, (2007) a motivação também está associada a outros conceitos como de satisfação, desejo, comprometimento, envolvimento, necessidade, expectativas, recompensas intrínsecas e extrínsecas entre outros, em especial destaca-se satisfação, envolvimento e comprometimento que são muito importantes e estão inteiramente ligados ao processo de motivação.

Segundo Chiavenato, (2010) a motivação pode ser entendida como uma força impulsionadora que cada indivíduo possui em seu interior que origina a um comportamento específico, podendo essa força ser estimulada por fatores externos e fatores internos. Os Fatores internos surgem das necessidades individuais de cada pessoa, já os fatores externos podem estar associados ao ambiente externo.

Contudo, pode-se entender a motivação como sendo um processo básico relativamente complexo por estar relacionado a acontecimentos indiretamente observados, que ajuda no esclarecimento e na compreensão das diferentes ações e escolhidas pelo indivíduo.

Logo em seguida no próximo tópico apresentaremos as principais teorias sobre motivação abordada por alguns autores de grande importância neste estudo. Daremos ênfase nas Teorias das necessidades criada por Maslow, Teoria da contingência de McClelland e Teoria dos dois fatores criada por Herzberg.

3.2 Teorias sobre motivação

CUNHA, N. C.; MAFRA, J.S.

Os estudos sobre motivação apontam várias teorias. As principais e mais conhecidas são: teoria das necessidades de Maslow, teoria da contingência de McClelland e a teoria bifatorial de Herzberg.

Em linhas gerais as teorias sobre necessidade e motivação, partem do princípio que, cada pessoa possui uma força ou energia interior, que faz com que cada indivíduo reaja em busca de satisfazer seus desejos e suprir suas necessidades. Em grande parte das teorias sobre o assunto, verifica-se que os autores tendem a focar seus estudos sobre os fatores psicológicos e biológicos que exercem extrema influência sobre as atitudes e o comportamento humano (ZANELLI, ANDRADE e BASTOS, 2007).

3.2.1 Teoria das necessidades

A teoria das necessidades surgiu na década de 1950 desenvolvida por Abraham Maslow. Para ele, as necessidades são como uma pirâmide, organizadas de acordo com uma ordem hierárquica. Assim, motivação surge na busca para satisfazer estas necessidades. Maslow justifica que o indivíduo busca satisfazer primeiro os dois níveis hierárquico que compõem a base da pirâmide, composto pelas necessidades primárias e secundárias (Vergara, 2005).

- Necessidades do corpo ou fisiológicas: são as necessidades básicas de alimentação, sono, abrigo, desejo sexual, entre outros.
- Necessidades de segurança: são as necessidades ligadas à proteção que causa estabilidade para o indivíduo os protege contra a ansiedade e pressões geradas pelo medo. Exemplo: Salário, casa-própria, aposentadoria e até emprego.
- Necessidades Sociais: está relacionada à necessidade de pertencer a um grupo de pessoas, ou seja o desejo de ter amigos, afeto interação social.
- Necessidades de Status: é a necessidade que o indivíduo possui de ser reconhecido, é o desejo por reputação e prestígio.
- Necessidades Auto Realização é a necessidade de sentir-se realizado fazendo o que gosta, ser o seu melhor e de estar em contínuo auto- desenvolvimento.

Figura 1- A Figura Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas



Fonte: Maslow, 2000, p.105 (Adaptação)

De acordo com a teoria das necessidades humanas assim que as necessidades primárias são satisfeitas logo surgem as secundárias, tais como necessidades sociais de status e autorrealização. Desta forma, para Maslow, a pirâmide das necessidades humanas (CORADI, 2005 *apud* MASLOW, 1954)

3.2.2 Teoria dos dois fatores

Teoria dos dois fatores é constituída pelos fatores de higiene e motivação, foi desenvolvida pelo estudioso Frederick Herzberg, nos anos 1960, Frederick Herzberg compõe um grupo, de psicólogos e sociólogos, estudiosos sobre o comportamento humano (Coradi, 2005).

Herzberg afirma que existem dois fatores que explicam o comportamento humano (Vergara, 2005).

- Fatores higiênicos: corresponde ao ambiente de trabalho, ou seja, tudo que é extrínseco às pessoas, se a empresa oferece um ambiente de trabalho em péssimas condições isso acarretará a insatisfação de seus colaboradores, mas há também variáveis que influênciam muito para o aumento desta insatisfação, como baixo salário, pouca

CUNHA, N. C.; MAFRA, J.S.

interação com as pessoas que compõem o ambiente de trabalho, péssimas condições de trabalho como já foi citado entre outras variáveis.

- Fatores motivacionais: São fatores intrínsecos, são as necessidades que brotam do interior do indivíduo como a autorrealização o reconhecimento pelo seu trabalho, se satisfeitos conseqüentemente gera a satisfação. São apontados como fatores motivacionais que geram a satisfação: sucesso na profissão, prazer no trabalho, ambiente com boas condições de trabalho, bom relacionamento com os colegas de trabalho, dentre outros.

Figura 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato 2010, p. 215.

Ainda para Herzberg os fatores que estimulam a motivação e satisfação das pessoas em seu trabalho devem ser tratados separadamente dos fatores que causa a insatisfação no trabalho, pois são fatores distintos, mas mesmo sendo distintos segundo ele devemos tomar cuidado pois o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação e vice-versa (Herzberg, 1997).

3.2.3 Teoria da contingência de McClelland

A teoria da contingência foi desenvolvida por David McClelland em 1961. Segundo McClelland, (1961) existem três categorias de diferentes razões de motivos que nos propõe e induz a comportamentos desta ou daquela maneira:

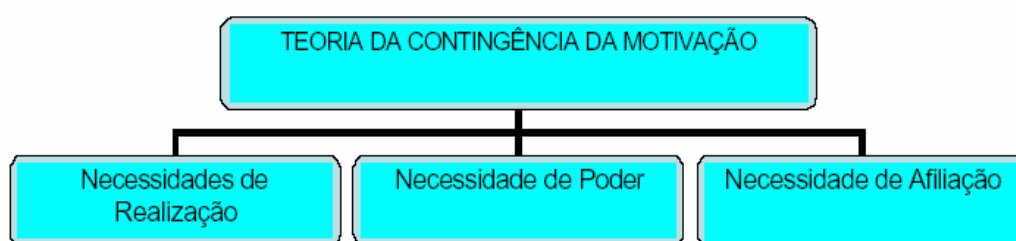
- A necessidade de realização: expressa através de desejos ou vontades de êxito.
- A necessidade de poder: expressa através da vontade da pessoa manter controle dos meios de influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas.

Ambiente motivador

- A necessidade de afiliação: necessidade de afeto, em manter relacionamentos positivos, como amizade.

De acordo com Vergara (2005), não nascemos com as tais necessidades de poder, afiliação e realização, elas são adquiridas socialmente. A necessidade do poder refere-se a realização com as pessoas, status, prestígios, posições de influência. Já a necessidade de afiliação diz respeito ao afeto. E por fim a necessidade de realização que diz respeito à auto estima e à autorrealização.

Figura 3 - Teoria da contingência



Fonte: adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p.84)

4 AMBIENTE NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender como funciona a motivação e o comportamento humano nas organizações é preciso que compreendamos primeiro as necessidades humanas básicas, que interferem no comportamento e desempenho do homem, em especial em sua vida profissional.

Compreender melhor a motivação humana temos que estudar o que provoca e dinamiza o tema ambiente de trabalho nas organizações. Todos nós temos necessidades, desejos, metas ou sonhos. As necessidades humanas conhecidas também como motivos, são as forças internas que nos impulsionam e exerce influência determinando assim o pensamento, e direcionando o comportamento de cada indivíduo para diversas situações de sua vida.

Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os

CUNHA, N. C.; MAFRA, J.S.

objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio do seu trabalho. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas. (CHIAVENATO, 2011. p.245)

Em busca de melhores resultados as empresas tem implantado programas motivacionais, utilizando como estratégia para motivar seus funcionários na busca de atingirem estes resultados. Para Robbins (2013), as mais importantes são estas abaixo apresentadas:

a) Envolvimento do colaborador - refere-se a um ambiente participativo e democrático cujo o funcionário tem a liberdade de participar das decisões da empresa, expressando sua opinião. Ao envolver os funcionários em decisões que os afetam e aumentar a sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais, conseqüentemente a empresa está motivando-os, pois este irá se sentir importante e satisfeito. A empresa também ganha pois boas ideias podem ser postas em prática.

b) Programas de Remuneração Variável – é uma das estratégias mais utilizadas pelas empresas, refere-se ao desempenho individual de cada colaborador, dependendo de seu desempenho, aplicado a recompensa variável, ou seja uma recompensa que complementa o seu salário fixo. Como comissões sobre vendas, prêmios por produção, programas de participação no lucro.

As organizações têm visto a remuneração variável um meio de tornar-se parte dos custos fixos de mão-de-obra da organização em custos variáveis, assim acaba por estimular o colaborador, a ter um desempenho melhor para conquistar uma recompensa extra.

c) Planos Salariais Baseados na Habilidade – é uma estratégia nova pouco conhecida e aplicada, refere-se ao sistema baseado na habilidade remunera os funcionários pelas habilidades e competências que conseguirem demonstrar no cargo. Com essa estratégia as empresas estimulam seus funcionários a lidar com suas habilidades, e o incentiva a encarar novas tarefas e ampliar suas habilidades, o colaborador passa a ter uma melhor compressão das tarefas de seus colegas.

d) Locais de Trabalho Favoráveis à Família – com certeza esta é uma estratégia importante que vem sendo bastante utilizada e tem gerado ótimos resultados. As empresas que dão um enfoque especial em programas assistenciais como auxílio-paternidade, licença-adoção, creche local, referências de pediatria e geriatria uso de

Ambiente motivador

licença médica para as doenças infantis, horário de trabalho flexível entre outros, tem se tornado cada vez mais reconhecidas.

e) Programas de Reconhecimento – Refere-se em premiar o colaborador pelo seu desempenho diante de alguma tarefa que lhe foi confiada na qual ele obteve sucesso, assim o funcionário sentiria encorajado a enfrentar novos desafios, este reconhecimento não precisa ser necessariamente em dinheiro, pode ser um elogio em público, um bilhete ou uma mensagem, até mesmo um prêmio.

Para Ribeiro (2006) existem dois fatores motivacionais que influenciam no desempenho das pessoas no trabalho, são eles:

a) Fatores externos: são aqueles que surgem de acordo com uma situação ou o ambiente em que a pessoa se encontra. São os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece, com objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem as necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

b) Fatores internos: corresponde as qualidades e o comprometimento que cada indivíduo tem e os leva a realizar uma determinada tarefa ao invés de outra, são chamados de impulsos internos que cada pessoa possui são de natureza psicológica fisiológica

Manter funcionários sempre motivados, felizes e satisfeitos não é tarefa fácil para nenhuma empresa, mesmo porque a motivação é intrínseca, ou seja, a motivação nasce no interior de cada um, o que as empresas podem fazer é criar um ambiente motivador. (Vergara, 2005)

De acordo com Maximiliano (2009) o indivíduo tende a reclamar menos quanto se sente feliz e satisfeito com seu salário, isso segundo ele resulta em uma maior satisfação do indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho. Lembrando que o salário só funcionará como incentivo a motivação e somente conseguirá resultados se o indivíduo tem como necessidade e desejo de um bom salário. Mesmo porque, não são todas as pessoas que se sentem motivadas por um bom salário.

De acordo com a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, os motivos ou fatores externos podem ser divididos em trabalho e as condições de trabalho, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação.

4.1 Motivação versus produtividade

CUNHA, N. C.; MAFRA, J.S.

A motivação surge da necessidade individual de cada funcionário, e também de vários fatores externos que exerce influência na motivação das pessoas. Para alcançar a integração e o aumento de produtividade dos funcionários não é uma tarefa simples para o administrador de empresas, ou gestor de pessoas.

Produtividade é uma relação mensurável entre o produto obtido (resultado ou saída) e os recursos empregados de produção. No que tange aos recursos humanos, a produtividade no trabalho humano é igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo nela empregado. A produtividade humana depende do esforço realizado e do método racional, e sobre tudo do interesse e motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2011 p. 368).

Segundo Cherques (2013), a motivação é a principal influenciadora da produtividade. É preciso que as organizações tenham uma perspectiva mais apurada do futuro, melhorando a rotina de trabalho, reconhecendo o trabalho bem feito daqueles colaboradores dedicados, que dão tudo para o melhor da empresa. Hoje o mercado de trabalho está cada vez mais acelerado, caracterizado por novas empresas e novos negócios, assim há sempre ótimas oportunidades que muitos profissionais não querem perder.

As organizações têm que oferecerem ao seu funcionário um ambiente de trabalho motivador, que resultará assim em um aumento de produtividade e crescimento pessoal e profissional ao funcionário a motivação das pessoas é que gera e move resultados, faz com que as pessoas caminhem junto a empresa ao alcance das metas, atingindo também seus objetivos pessoais e profissionais.

Motivar as pessoas a atingir elevados padrões de desempenho é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios altamente mutável e competitivo. Cada organização tem o desempenho que merece. O seu desempenho é que conduz ao alcance dos objetivos globais e ao sucesso no mundo dos negócios. É nesse sentido, que se torna muito importante o estudo da motivação no seio das Organizações.

CONSIDERAÇÃO FINAL

Atualmente o capital humano é um dos recursos mais importantes, da organização, também pode-se dizer que é um dos recursos mais difíceis de serem

Ambiente motivador

trabalhados devido ao comportamento e cultura que cada pessoa possui e traz durante sua vida profissional.

O estudo da motivação vem sendo explorado a bastante tempo através de várias teorias, grande parte das teorias apontam a motivação como uma aliada importante para as empresas, pois é um processo que auxilia a empresa a conquistar melhores resultados. Quando os funcionários estão motivados vão trabalhar com mais comprometimento a fim de contribuírem com a empresa e alcançarem seus objetivos pessoais. Quando a empresa oferece ao seu funcionário um clima agradável, com boas condições de trabalho, valorizando seu capital humano e intelectual o trabalho flui de modo mais claro, deixando de ser obrigação se tornando uma atividade mais prazerosa para o indivíduo.

Diante do ponto de vista de muitos autores e pesquisadores citados neste estudo defendem a motivação como um fator importante para as empresas, a motivação é uma força interna que cada pessoa possui por isso deve se deixar bem claro que cada pessoa possui uma necessidade ou desejo, então não podemos generalizar a motivação, para muitas pessoas os salários, bem como um fator motivacional, para outras não, o que pode funcionar seria um reconhecimento de seu trabalho. E assim a motivação deve ser usada de forma correta pois, pode causar efeitos contrários e não surti os resultados esperados.

Quanto á produtividade a motivação é assim uma aliada poderosa se o funcionário estiver motivado de acordo com suas necessidades ele vai sim produzir mais, com este estudo conclui-se que a partir do momento em que as empresas compreenderem a motivação como um processo a ser trabalhado diariamente dentro da empresa os bons resultados com certeza surgiram como aumento de produtividade, melhor clima organizacional, maximização do lucro e ainda seus funcionários se sentiram satisfeitos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO , I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Comportamento Organizacional, sucesso nas organizações**, Pioneira Thomason Learning, São Paulo, 2004.

- CUNHA, N. C.; MAFRA, J.S.
_____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011
- CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 2005
- HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- GONÇALVES, Paulo José, apostila **Síntese Motivação**, RJ, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Editora Atlas, 5ª ed. 2002.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality.** Nova York: Harper & Row, 1954.
- MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração.** 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 9 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2002
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: saraiva, 2006.
- ROBBINS, Sthepens. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- SALANOVA, M.;HONTANGAS, P. PIERÓ, J. M. **Motivation laboral.**In: PEIRÓ, J. M., PRIETO, F. **Tratado de psicologia de trabajo,** Madrid: Sintesis, 2000.
- VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas.**4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZANELLI, J.C., ANDRADE, J.E.B., e BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed,2007.

Sites pesquisados:

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. **A produtividade e poder nas organizações.** **RAE, revista de administração de empresas.** São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. vol.31,nº3,jul/set, 1991. Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/pp/neo/trabalhos-publicados>> Acesso em: 11/06/2016, 09H15min.