

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

MÔNICA ETELVINA SANTOS*

RESUMO

O presente trabalho tem a finalidade de investigar a importância da motivação para colaboradores nas organizações. A metodologia utilizada foi a pesquisa explicativa e bibliográfica para que os objetivos propostos nesse artigo, tendo como foco analisar a importância da motivação dentro das instituições de trabalho, fossem alcançados com maior eficácia. O avanço tecnológico, a alta exigência do mercado e a competitividade dentro das empresas têm causado sobrecarga e cobranças aos trabalhadores que acabam por, na sua grande maioria, se sentirem desmotivados e não produtivos. Esse contexto faz com que os colaboradores se tornem apáticos aos fins da empresa. Diante disso, fez-se necessário realizar uma análise acerca dos temas que envolvem tal conjuntura a fim de ressaltar a importância de um ambiente organizacional favorável, não só para promover a satisfação dos trabalhadores, mas também para produzir excelentes resultados para a instituição. Assim, identificando os fatores que motivam os funcionários a trabalharem com eficácia, os gestores poderão promover melhores atitudes e decisões para alcançar o sucesso organizacional.

Palavras-chave: motivação, colaborador, empresa, gestores, clima organizacional.

* Formada em Letras-Português/Inglês pela Universidade Tiradentes (UNIT), pós-graduanda em Especialização Estratégica em Pessoas e Psicologia Organizacional pela a Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE) e Analista de Recursos Humanos no Serviço Social do Comércio (SESC). Email para contato: monica_etelvina@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Finalidade, objetivos, bibliografia e justificativa.

No mercado de trabalho atual, regido pelo capitalismo moderno, a competitividade constante é um fator que tem prejudicado o ambiente organizacional. Essa disputa, que leva as empresas a pensarem somente nos lucros, na produtividade e nos baixos custos, com foco em resultados financeiros, acaba por desmotivar os colaboradores que deixam de contribuir potencialmente para o crescimento empresarial.

Para que haja motivação nos trabalhadores, o clima organizacional da empresa deve ser fundamentado em princípios, tais como: honestidade, ética e confiança, onde prevaleça o respeito mútuo entre as pessoas. Tais princípios são essenciais para o bom funcionamento da empresa e bom desempenho dos empregados, principalmente no contexto atual de grande aceleração nas atividades econômicas, exigindo alta produtividade dos funcionários e implicando em sobrecarga e individualidade entre eles.

Dessa maneira, para que os objetivos da instituição sejam alcançados e os colaboradores estejam entusiasmados, devem ser alinhadas a visão do empregador com as necessidades da equipe a fim de estabelecer uma relação harmônica entre as mais diversas esferas da empresa. A partir dessa situação surge a seguinte questão: quais as causas que definem a motivação e desmotivação dos colaboradores dentro da empresa?

A motivação é o impulso necessário para que os indivíduos desempenhem suas funções com comprometimento e prazer, gerando grandes resultados para empresa. Ela explica, frequentemente, as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta grande relevância para a compreensão de algumas atitudes do ser humano, reflexo de resultados internos diante de necessidades individuais que despertam certos comportamentos.

Estudos comprovam que é extremamente importante a criação de condições para impulsionar a motivação dos colaboradores. Para isso a empresa, os líderes e os funcionários devem estar abertos às transformações no ambiente de trabalho. A

partir do momento que o olhar da gestão passa a orientar-se nessa vertente, certamente os objetivos organizacionais são alcançados com primor.

Segundo pesquisa feita por Renato Grinber (2011), 52% dos entrevistados revelaram que a boa convivência com colegas e gestores afeta seu comportamento profissional e impacta em seus resultados. Os demais fatores apontados foram: oportunidade de promoção (22%), possibilidade de aumento de salário (14%) e status na empresa (5%).

Estar motivado é trabalhar produzindo mais e melhor, é agir de forma plena, atendendo o mais próximo possível as expectativas dos clientes, sem que haja obrigatoriedade no desempenhar de suas funções. O presente trabalho vem a se justificar pela possibilidade de avaliar o que é a motivação para o trabalhador, o que os impulsiona de forma particular, qual a importância de trabalhar estando motivado e as contribuições que a motivação traz para as organizações como um todo.

Desse modo, tendo em vista tal conjuntura, esse artigo científico ganha respaldo no contexto empresarial considerando que o mesmo realça a importância da motivação para com os colaboradores levando em conta as individualidades de cada um, isto é, as personalidades, necessidades e expectativas de cada pessoa. Assim, buscar-se-á analisar os benefícios de um ambiente organizacional de excelência para que seja evidenciado que o progresso de uma empresa no mercado não depende apenas de instalações modernas, altas tecnologias, mas também da participação ativa e harmônica dos colaboradores como peças fundamentais desse processo.

2 DESENVOLVIMENTO

A fundamentação teórica é um suporte de grande importância para o desenvolvimento de estudos ou problemas já pesquisados por outros autores. Segundo Lakatos; Marconi (2003), o referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico, e de outros estudos e pesquisas já realizados. Por isso, o presente trabalho trará definições sobre a motivação nas organizações tendo como base a utilização de literaturas já publicadas sobre o tema.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

MOTIVAÇÃO: RESUMO HISTÓRICO

Desde a antiguidade a motivação já vinha sendo abordada por alguns filósofos. Na Grécia Antiga existia uma preocupação pelos fatores que implicavam no comportamento humano, tendo como referencial os estudiosos Platão, Descartes e Aristóteles que muito contribuiu para o desenvolvimento desse assunto.

No período que precedeu a revolução industrial o fator motivacional se dava através de coação. O medo predominava entre os funcionários que produziam para não serem punidos. Percebe-se que as repreensões eram a forma utilizada para que os colaboradores trabalhassem. Essas punições eram feitas não só de forma psicológica, mas também físicas, além das precariedades no trabalho. Assim, com o avanço da industrialização o nível de trabalho e a produtividade cresceram significativamente exigindo uma padronização nas atividades em curto prazo de tempo.

Por outro lado, de forma equivocada, o Taylorismo defendia que para o aumento da produtividade acontecer os funcionários deveriam ser motivados com o dinheiro. As represálias foram deixadas de lado, porém, o clima de medo ainda permeava nas empresas.

Além da abordagem científica de Taylor, no início do século XX também surgiram a teoria clássica (1906) e burocrática (1909). Na década de 30 o professor Elton Mayo, juntamente com sua equipe, realizou um estudo sobre as inconstâncias na produção dentro de uma determinada fábrica. Foi observado que o rendimento dos funcionários não dependia apenas das condições de trabalho, mas da forma com o que seus superiores lhes davam atenção. Essa visão foi de encontro com a de Taylor, pois demonstrava que os fatores emocionais e comportamentais implicam com maior proporção na motivação dentro da empresa do que os meios de trabalho. A pesquisa em questão foi denominada "Efeito Hawthorne".

Desta forma surgia uma nova fase dentro da administração nas organizações, que dava ênfase a compreensão do comportamento humano para que se fosse possível aumentar a produção. Com a abordagem das relações humanas, surgiram

as teorias da motivação, que podem ser divididas em intrínseca e extrínseca. A primeira está ligada as individualidades e a segunda aos fatores externos.

MOTIVAÇÃO: O QUE É E QUAL SUA RELEVÂNCIA?

O clima organizacional proporciona efeitos positivos ou negativos dentro da empresa. Pessoas que convivem em ambientes agradáveis são mais beneficiadas e beneficiam os que estão a sua volta. A motivação é de suma para a organização, pois impulsionam a ação de forma que os objetivos individuais e coletivos terão maior probabilidade de serem alcançados.

Para Maximiano (2011, p. 235), a palavra motivação vem do latim motivos, movere, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão.

Nota-se que o ser humano na sua complexidade tem suas individualidades, personalidades e anseios diferenciados. Desta forma, o fator que motiva uma pessoa pode ser diferente do que instiga outra, para cada indivíduo uma necessidade. Portanto, para que a motivação aconteça efetivamente depende não só de fatores externos, como também dos fatores internos.

Para Dutra, (2009, p. 85) A motivação pode ser definida como processo psicológico que leva uma pessoa a fazer esforços para obter certos resultados. A motivação gerada por fatores intrínsecos e por fatores extrínsecos.

Todavia a motivação dentro da empresa não é fácil. Gestores, colaboradores e empresa precisam criar estratégias para que os objetivos sejam alcançados com sucesso e prazer. Como lembra Chiavenato (2010, p. 410), deve-se predominar “o respeito as pessoas e as suas diferenças individuais. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa na sua definição e em formular os objetivos na organização”.

Para ampliar o conhecimento básico sobre motivação, serão abordadas as seguintes teorias e seus respectivos pesquisadores:

MASLOW – Teoria das necessidades humanas com a pirâmide motivacional, base histórica da fundamentação teórica.

VROOM – Estudo que aperfeiçoa a teoria de Maslow, evidenciando os processos motivacionais.

MCCLELLAND – Evidencia a teoria das necessidades obtidas através da experiência, ao longo da vida de cada pessoa.

ALDERFER – Estuda os três fatores motivacionais a existência, o relacionamento e o crescimento dos indivíduos motivados.

HERZBERG – Demonstra a teoria baseada em dois fatores: higiênicos e motivacionais.

TEORIA DE MASLOW

Para Maslow, o que move o ser humano é a busca da satisfação de necessidades. Essas necessidades podem ser de diversas naturezas e estão dispostas segundo uma hierarquia de predominância, tradicionalmente visualizada em forma de pirâmide.

Maslow tem como referência a ideia de que cada ser humano tem desejo de satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É uma fórmula que dispõe uma divisão hierárquica em que as necessidades do nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades do nível mais alto.

As cinco necessidades de Maslow foram dispostas na pirâmide abaixo e explanadas a seguir:



NECESSIDADES FISIOLÓGICAS – São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico.

No emprego: horários flexíveis, conforto físico, intervalo no trabalho, etc.

NECESSIDADES DE SEGURANÇA – São ligadas a sentir-se seguros e protegidos.

No emprego: necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras no trabalho, etc.

NECESSIDADES SOCIAIS – São necessidades de relacionamento harmonioso.

No emprego: conquistar amizades, manter um bom, relacionamento com as pessoas, superiores, gerentes, etc.

NECESSIDADE DE ESTIMA – Está relacionada a auto reconhecimento das nossas capacidades e o reconhecimento dos outros dessas capacidades.

No emprego: responsabilidade pelos resultados e reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, etc.

Necessidade De Auto Realização – São as necessidades de crescimento e desenvolvimento. Também estão ligadas com as necessidades da estima, autonomia, a independência e o autocontrole.

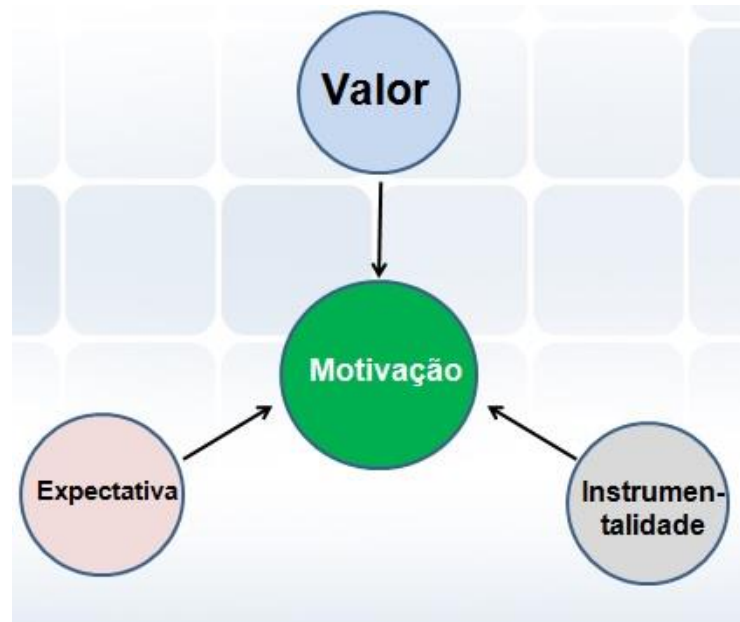
No emprego: desafios, necessidades de influenciar nas decisões, autonomia, etc.

Em suma, a teoria aborda que à medida que o indivíduo consegue satisfazer suas necessidades dos níveis iniciais da pirâmide, será impulsionado para atingir os níveis superiores da mesma. Ou seja, o que motiva cada ser humano para continuar na busca dos seus interesses é a satisfação adquirida em cada etapa dessas conquistas.

TEORIA DE VROOM

Para Vroom, o decurso de motivação parte através dos objetivos, das escolhas, das expectativas individuais de cada pessoa para atingir suas metas. Portanto, esta teoria afirma que o esforço, desempenho e recompensa são forças propulsoras para motivar cada ser humano.

De acordo com essa teoria o comportamento resulta em opções conscientes entre alternativas. Ele usa esses elementos: expectativa, instrumentação e valência para explicar o estudo, conforme figura abaixo:



Ao contribuir para a realização das estratégias competitivas da empresa as diferentes modalidades de recompensa financeiras e não financeiras reforçam sistematicamente determinados comportamentos requeridos para alcance dos objetivos. Essa prática, incorporada ao cotidiano dos empregados, pode contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais reconhecidas e valorizadas pelos clientes (HANASHIRO, 2010, p. 178).

Na figura acima é exemplificado o que a pessoa poderia escolher: optar por A, B ou C. Essas escolhas dependem:

VALOR – É a importância que o indivíduo dá as recompensas. Os desejos ou objetivos pessoais podem influenciar ou não na motivação de acordo com o grau de importância que tem para cada um.

EXPECTATIVA – É o sentido que uma pessoa dá ao aumento de desempenho para se obter através de esforços suas metas.

INSTRUMENTALIDADE – É quando o indivíduo acredita que receberá uma recompensa se as expectativas de desempenho forem cumpridas.

A teoria da expectativa de Vroom apresenta alguns pontos que a torna mais realista do que as demais, pois explica que a motivação está pautada nas características individuais. Além de ser uma vertente bastante aceita pelos gestores, devido a sua compatibilidade com o gerenciamento de objetivos.

TEORIA DAS NECESSIDADES MCCLELLAND

Na teoria de McClelland (1961) as necessidades existem em três graus diferenciados para todos os indivíduos, de forma que a hierarquia dessas necessidades é individual. Este estudo colocou em evidência as necessidades adquiridas, ou seja, as necessidades e motivações que as pessoas desenvolvem através da sua experiência ao longo da vida (GONÇALVES, 2009). Tais necessidades são:

NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO: É a necessidade de competitividade com excelência pessoal nos resultados;

NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO: É a necessidade de relacionamentos harmoniosos e cordiais, evitando conflitos com outros indivíduos;

NECESSIDADE DO PODER: É a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.



A fundamentação da teoria afirma que quando uma pessoa por um determinado motivo alcança algum objetivo, o mesmo caminho será percorrido para solucionar outros problemas. Isto caracteriza o estilo da pessoa. Essas necessidades apontadas por McClelland correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow e aos fatores motivacionais de Herzberg (PORTILLO-SERRANO, 2006). Esse fator pode ser utilizado pelas organizações, com o intuito de promover o clima organizacional que atenda às necessidades dos membros da

empresa, para que, desta forma, conduza o indivíduo motivado aos objetivos da empresa.

TEORIA DE ALDERFER

Segundo Chiavenato (2010, p. 250), Alderfer fez um trabalho com a hierarquia de Maslow para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica e a condensou nas necessidades de existir, relacionar-se e crescer (ERC).

A teoria das necessidades de Alderfer é uma de várias teorias que procuram esclarecer as motivações humanas a partir da satisfação de suas carências. Na teoria ERC as necessidades passam para 3 níveis que afirmam que essas necessidades são padrões independentes das pessoas. Na teoria de Maslow as necessidades podem variar de pessoa para pessoa.

Assim os níveis de necessidades de Alderfer são:

EXISTÊNCIA – são necessidades como alimentação, bem-estar físico, sobrevivência e preservação.

RELACIONAMENTO – são as relações interpessoais e autoestima externa (amigos, famílias, colegas de trabalho, etc).

CRESCIMENTO – Refere-se à auto-realização e autoestima interna. É relacionado ao desenvolvimento do potencial humano. Para Alderfer as pessoas podem estimular mais de um nível de necessidade simultaneamente. Elas podem motivar-se por um nível e ir para o seguinte em qualquer sequência. Na ERC quando a necessidade mais alta não é satisfeita, impulsiona para satisfazer a inferior.

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg aponta duas categorias de motivos existentes na situação do trabalho que influenciam a motivação: o próprio trabalho e as condições do trabalho (apud Maximiano 2011, p. 242). Segundo essa teoria os aspectos satisfatórios referem-se às tarefas feitas no trabalho pelo profissional, denominados fatores intrínsecos ou fatores M (motivação). Por outro lado, os aspectos insatisfatórios

estão ligados às circunstâncias do trabalho realizado, intitulados fatores extrínsecos ou fatores H (higiênicos).

FATORES MOTIVACIONAIS OU FATORES INTRÍNSECOS – refere-se a aspirações individuais, ao reconhecimento profissional e a auto realização. Quando se atinge esses fatores motivacionais eleva-se o entusiasmo do profissional.

FATORES HIGIÊNICOS OU EXTRÍNSECOS – refere-se às circunstâncias físicas em que o indivíduo trabalha, assim como as oportunidades de crescimento, benefícios sociais, salários, normas internas, etc.

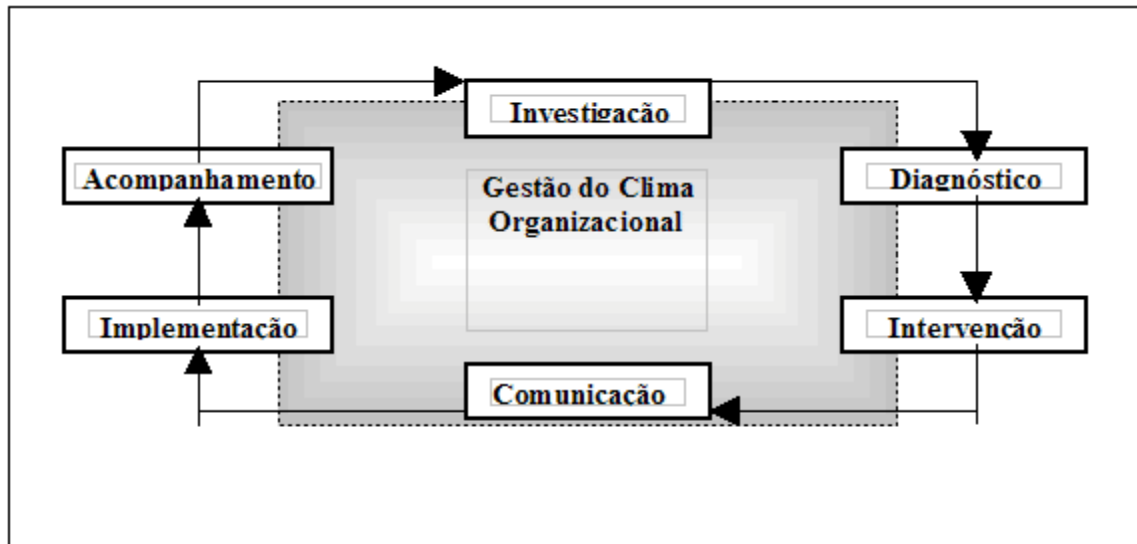


CLIMA ORGANIZACIONAL

É de suma importância que o clima da empresa seja favorável para o rendimento dos colaboradores e subsequentemente da instituição. Para que isso aconteça os objetivos organizacionais devem estar alinhados aos objetivos pessoais do trabalhador.

Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização. (CHIAVENATO, 1997, p. 126).

A partir do clima organizacional existente na empresa é possível identificar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores. Os aspectos da cultura da empresa, como valorização profissional, respeito mútuo, políticas de RH, relacionamento com gestores e com colegas no trabalho, influenciam diretamente na motivação e no comportamento dos empregados.



Um clima organizacional baseado na confiança e honestidade direciona o indivíduo a um rendimento maior, elevando as suas contribuições e oportunidades dentro da instituição. Dentro dessas condições, o nível de satisfação dos colaboradores será aumentado, possibilitando crescimento em todos os aspectos para a instituição, o trabalhador e os clientes.

Para Maximiano (2009), o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Assim, ao fazer um paralelo sobre os conceitos de clima organizacional, nota-se a existência de pontos em comuns, como a satisfação, a motivação, a percepção e o comportamento.

Fica evidente, desse modo, que o ambiente do trabalho é o combustível para resultados positivos ou negativos, pois influenciam diretamente no comportamento das pessoas. Portanto, a pesquisa de clima organizacional, é de grande relevância visto que, ao apontar os pontos a serem melhorados, irá avaliar como se encontra o

nível de satisfação dos colaboradores trazendo benefícios que atingem a vida profissional e pessoal de todos que compõem uma instituição.

2.2 METODOLOGIA

Segundo Cerro, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.” Assim, a pesquisa será realizada através de um estudo minucioso, crítico e amplo aprofundando em teorias que dissertam sobre o tema, de maneira que evidenciem a importância do referido assunto. Por isso, esse método será utilizado a fim de aprofundar-se de forma particular no tema motivação/desmotivação dos colaboradores dentro da empresa.

Com o intuito de compreender ainda mais o assunto em estudo foi explorado pesquisadores que auxiliaram e desenvolveram teorias acerca do conteúdo supracitado, a partir de livros e materiais disponíveis na internet para todas as pessoas. Contudo, a pesquisa não se esgota nos estudiosos desse artigo, existe um campo vasto a ser explorado devido a profundidade da problemática em questão. Por fim, buscou-se demonstrar as relevâncias de cada pesquisador sobre a motivação/desmotivação no âmbito organizacional a fim de compreender as influências causadas por tais fatores no alcance dos objetivos empresariais.

3 CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi analisar sobre a importância da motivação dos colaboradores dentro da organização. Dentro desta perspectiva, foi observado os principais pontos de relevância para se perceber as variáveis que implicam diretamente no comportamento e na satisfação dos funcionários, gerando bons ou maus resultados para a empresa.

De acordo com os pesquisadores estudados neste artigo observa-se que vários fatores são responsáveis pela motivação e desmotivação do profissional. As individualidades, expectativas e necessidades de cada indivíduo são fatores relevantes para este processo, pois, de acordo com os estudiosos, o entusiasmo é particular e varia de acordo com as pessoas.

Com o estudo observou-se também que para alcançar o sucesso da organização faz-se necessário que o empregado esteja motivado. Para isso é importante que o clima organizacional contribua para esse estado. Condições como o respeito mútuo, o bom relacionamento com gestor, as condições de trabalho favorável e a realização pessoal colaboram para a satisfação dos colaboradores.

Conclui-se, portanto, que cada profissional tem suas especificidades e cabe a liderança incentivar e estar atenta aos interesses dos seus pares estimulando os mesmos. Ao fazer com que o funcionário sinta-se integrado, em um ambiente harmonioso e higiênico, o mesmo possui um rendimento maior e conseqüentemente contribui de forma efetiva para o desenvolvimento da organização.

ABSTRACT

This paper will address the importance of motivation for employees in organizations. The methodology used was the explanatory and bibliographical research so that the objectives proposed in this article, focusing on analyzing the importance of motivation within the work institutions, were achieved more effectively. The technological advance, the high demand of the market and the competitiveness within the companies have caused overload and collections to the workers who, for the most part, feel unmotivated and unproductive. This context causes employees to become apathetic to the company's goals. In view of this, it was necessary to analyze the issues surrounding this situation in order to emphasize the importance of a favorable organizational environment, not only to promote employee satisfaction, but also to produce excellent results for the institution. Thus, by identifying the factors that motivate employees to work effectively, managers can promote better attitudes and decisions to achieve organizational success.

Keywords: motivation, demotivation, collaborator, company, managers, organizational climate.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. *Liderança e motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 7. ed. São Paulo. Manole, 2014.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRISTANELLI, R. B. *Motivação: teoria da expectativa*. Disponível em: <<https://rbchristanelli.wordpress.com/2013/09/23/teoria-da-expectativa/>>. Acesso em 07 de fevereiro de 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HANASHIRO, D. M. M. *Recompensando pessoas*. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUQUES, Ione. *Um bom ambiente de trabalho pode motivar profissionais e reter talentos*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/um-bom-ambiente-de-trabalho-pode-motivar-profissionais-reter-talentos-revela-pesquisa-2825761>>. Acesso em 29 de janeiro de 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NUNES, Paulo. *Teoria das Necessidades de Alderfer*. Disponível em: <<http://know.net/cienceconempr/gestao/teoria-necessidades-alderfer/>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

NUNES, Paulo. *Teoria das Expectativas de Vroom*. Disponível em: <<http://know.net/cienceconempr/gestao/teoria-expectativas-vroom/>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

PERIARD, Gustavo. *A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona*. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em 07 de fevereiro de 2017.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa de administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.