Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v1. 2020/01
ISSN 2178-6925

DESMOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: FATORES QUE GERAM MEDIDAS PARA A REVERSÃO

DEMOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT: FACTORS THAT GENERATE MEASURES FOR REVERSAL

Karla Aparecida Xavier Sezini

Acadêmica do 7º período em Administração pela Alfa Unipac, Aimorés/MG, Brasil

E-mail: karlasezini@hotmail.com

Charleston Sperandio de Souza

Mestre e Professor de Administração pela Alfa Unipac, Aimorés/MG, Brasil

E-mail: charleston.sperandio@yahoo.com.br

Resumo

O presente artigo teve como objetivo analisar a motivação no ambiente de trabalho de duas lojas na cidade de Resplendor, Minas Gerais, atuantes no comércio varejista, visando analisar os fatores que levam a desmotivação no ambiente de trabalho e as medidas que podem ser adotadas para reverter à desmotivação. O estudo utilizou como referencial teórico a teoria das necessidades humanas de Maslow e a teoria dos dois fatores propostas pelo psicólogo Herzberg. A motivação é um fator fundamental para se conseguir o comprometimento dos colaboradores, que quando se sentem satisfeitos em seu trabalho tendem a gerar mais resultados, apresentando alto desempenho e qualidade.Trata-se de uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, onde os colaboradores responderam um questionário com cinco perguntas. Foi encontrado por meios de análises a este questionário que para manter colaboradores motivados é necessário que exista uma boa comunicação entre gestores e colaboradores, boa remuneração, clima organizacional favorável, estabilidade e possibilidade crescimento profissional. Conclui-se que ao adotar tais medidas é possível uma maior motivação na empresa, e consequentemente maior produtividade e lucros.

Palavras-chave: Motivação; satisfação; produtividade.

Abstract

This article aimed to analyze the motivation in the workplace of two stores in the city of Resplendor, Minas Gerais, active in retail, aiming to analyze the factors that lead to demotivation in the workplace and the measures that can be taken to reverse to demotivation. The study used as theoretical framework Maslow's theory of human needs and the theory of two factors proposed by psychologist Herzberg. Motivation is a fundamental factor to achieve employee commitment, which when they feel

satisfied in their work tend to generate more results, presenting high performance and quality. This is a descriptive research of qualitative nature, where employees answered a questionnaire with five questions. It was found by means of analysis of this questionnaire that to keep employees motivated it is necessary to have good communication between managers and employees, good remuneration, favorable organizational climate, stability and possibility of professional growth. It is concluded that by adopting such measures is possible a greater motivation in the company, and consequently higher productivity and profits.

Keywords: Motivation; satisfaction; productivity.

1. Introdução

Uma empresa é formada por diferentes tipos de colaboradores, com estilos e hábitos diferentes. De acordo com Lopes (2003), existem colaboradores que colocam seus afazeres sempre em dia, mesmo que isso exceda sua carga horária de trabalho e os colaboradores que sempre deixam para a última hora, sem muita dedicação.

O desempenho das funções dentro de uma empresa está relacionado à aptidão e às habilidades de cada indivíduo, mas a motivação é um fator preponderante.

A realização das tarefas está ligada diretamente na motivação que está o empregado (LOPES, 2003).

Uma organização pode alcançar um maior comprometimento de seu colaborador quando ele estiver motivado, porém, compreendendo de forma eficaz os fatores que determinam o processo de motivação das pessoas, em que pode alinhar no processo de gestão das pessoas e os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais (JUNIOR; OLIVEIRA, 2009).

Chiavenato (1994) ressalta que a motivação é uma função gerencial, apesar de habitar no interior dos indivíduos, pode ser significativamente influenciada por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si.

De acordo com Lopes (2003), as pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando em busca do retorno econômico que irá lhes proporcionar melhor uma qualidade de vida. Mas para que isso aconteça, elas precisam desempenhar da melhor maneira possível suas atividades no trabalho e para isso é necessário que elas estejam motivadas.

As empresas procuram por trabalhadores motivados que irão lhe trazer um melhor desempenho, mas na sua maioria, não sabem como trazer essa motivação aos trabalhadores ou mantê-los por um maior período de tempo motivado, pois nem sempre o que satisfaz um, irá satisfazer o outro, ou com o passar do tempo um fator que era motivador, deixa de ser.

A justificativa do presente estudo demonstrar-se-á o quanto as empresas enfrentam para encontrar as medidas que mantenha alta e constante a motivação de seus colaboradores no ambiente de trabalho.

O presente estudo foi realizado em duas lojas na cidade de Resplendor/MG, que atuam no ramo do comércio varejista, com o intuito de descobrir o que leva a desmotivação dos colaboradores e quais medidas que possam devolver essa motivação aos mesmos.

Para desenvolvê-lo foi realizada uma pesquisa em diversos artigos científicos como os de Junior e Oliveira (2009), Lopes (2003) e Pedrosa et al (2017), buscando analisar as Teorias das necessidades humanas de Maslow e a Teoria dos dois fatores propostas pelo psicólogo Herzberg.

Nessa linha, o objetivo da pesquisa é descrever quais medidas são adotadas pelos empresários que proporcione um âmbito de trabalho motivador aos seus colaboradores.

1.1 Conceitos de Motivação

A motivação é o que impulsiona uma pessoa a ter comportamentos que o leve a cumprir um determinado objetivo, segundo Gil (2009), e o autor reforça ainda que a motivação é a força pela qual as pessoas agem.

Já Maximiano (2006), percebeu em seus estudos que a motivação é responsável pela magnitude, direção e perseverança de um indivíduo contribuindo para que uma determinada meta seja alcançada, definindo as características pessoais, o papel e o ambiente de trabalho, possibilitando explicar a influência que afeta o desempenho.

Robbins (2002) descreve que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para que uma determinada meta seja alcançada e Chiavenato (1994) contextualiza que a

motivação é o esforço e afinco exercido por uma pessoa para realizar ou alcançar algo.

Segundo Soto (2002) a motivação é uma pressão interna, acompanhada de uma necessidade interna, que excita a estruturas nervosas, gerando uma energia que impulsiona o organismo a iniciar, guiar e manter uma conduta até que uma meta ou objetivo seja alcançado ou a resposta bloqueada e Vergara (2000) corrobora que a motivação é intrínseca, ela depende de cada indivíduo para acontecer, não permitindo que uma pessoa seja capaz de motivar a outra se essa vontade não partir da própria pessoa.

Nesses entendimentos conceituais descritos, Chiavenato (1999) destaca que a motivação pode ser um sentimento interno, quando o próprio indivíduo consegue se auto motivar ou pode vir de fontes externas, sendo motivado por outras pessoas ou situações que o leve a buscar o melhor de si em suas ações.

Corroborando que essa afirmação de Chiavenato (1999), Bergamini (2008) destaca que

> O principal aspecto que merece relevância é que a motivação pessoal para o trabalho se torna uma tendência natural, na medida em que ela é estimular a outra pessoa. Quando se quer que alguém siga certa orientação no curso de determinada ação, é necessária que a direção esteja diretamente ligada a força de um desejo que seja valorizado por ela (BERGAMINI, 2008, p. 106).

Pedrosa et al (2017), fazem menção quanto à motivação, destacando que a mesma é inerente ao ser humano e influencia diretamente no seu comportamento, sendo esta um fator que atrai a atenção dos gestores organizacionais, pois funcionários motivados geralmente produzem mais e com maior qualidade e de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), colaboradores com altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade.

Um cargo bem planejado com desafios a ser cumprido com flexibilidade pode ser um modelo de trabalho motivador, buscando a realização e atingindo a produtividade, permitindo que o desenvolvimento profissional seja acompanhado e medido (CHIAVENATO, 2005).

As empresas estão se dedicando a questão da motivação com o intuito de aprender a conquistar a dedicação de seus funcionários, fazendo-os a ficarem mais entusiasmados pelo serviço prestado, pois pessoas motivadas se comprometem

com as tarefas até que seus objetivos sejam alcançados (PEDROSA, et al 2017), e Robbins (2005, p.132) contextualiza que a

> Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. [...]. Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais referimos quando falamos em motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Nessa linha, existem algumas teorias clássicas, além de outras tantas mais atuais, que tentam explicar ou mostrar o surgimento da motivação.

1.2 As Teorias Motivacionais de Maslow e de Herzberg

Entre as teorias clássicas destaca-se a de Maslow (a hierarquia das necessidades) e Teoria de Herzberg (os fatores higiênicos motivacionais).

A teoria de Maslow conhecida como a teoria da hierarquia das necessidades, de acordo com Chiavenato (2005); Abraham Maslow desenvolveu essa teoria em forma de uma pirâmide, estabelecendo nessa, os cinco níveis das necessidades humanas. As necessidades principais e necessárias ocupam o primeiro lugar na pirâmide, sendo que as mais básicas serão o caminho para se chegar às necessidades humanas em uma hierarquia de status e influência.

Segundo Robbins (2005), a teoria de Abraham Maslow, descreve que os indivíduos possuem cinco níveis de necessidades às quais desejam satisfazer, sendo que estas se subdividem em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de auto realização). Já na visão de Bergamini (1997, p.72)

> Na época em que divulga sua teoria, Maslow assinala que as necessidades perseguidas pelos indivíduos sejam universais achando-se também organizadas de forma hierarquicamente sequencial, assim no intervalo de tempo compreendido entre 1943 e 1954, surge uma das teorias que gozaram de maior popularidade até os dias de hoje conhecida como os diferentes níveis de necessidades humanas.

Para Oliveira (2010), a teoria de Maslow tem seu foco na motivação humana de acordo com as necessidades sentidas pelos indivíduos tendo como base a afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) afirmam que para um livre curso desse desenvolvimento, as necessidades inferiores precisam ser satisfeitas em parte e as necessidades superiores são apresentadas como motivadoras da conduta humana.

Nessa linha, Silva et al. (2006) corroboram com as necessidades abordadas por Maslow, que podem ser definidas como:

- Necessidades fisiológicas: são as primeiras necessidades dos seres humanos, como fome, sede, sono e calor;
- Necessidades de segurança: são necessidades que buscam a segurança do indivíduo em um ambiente estável. Para Vitória Regis e Porto (2006), em uma empresa, essas necessidades correspondem ao plano de saúde, previdência social e ambiente adequado de trabalho;
- Necessidades sociais: é a necessidade de aceitação de um indivíduo por parte dos outros;
- Necessidades de auto-estima: relaciona-se como o modo que o indivíduo se avalia, como conduz os sentimentos de poder, capacidade e aptidão;
- Necessidades de auto-realização: consistem na realização potencial do indivíduo, e são manifestadas, no momento em que todas as demais necessidades forem satisfeitas.

De acordo com Vieira et al. (2011), os autores classificam as necessidades de Maslow em dois grupos: necessidades primárias ou de baixo nível (fisiológicas e de segurança), que sofre influência dos estímulos externos; e necessidades secundárias ou de alto nível (sociais, de estima e de auto realização), influenciadas por estímulos internos.

Robbins (2002), também descreve sobre os níveis da teoria de Maslow, relatando que as necessidades fisiológicas e sociais são as mais básicas e fundamentais na sobrevivência e no cotidiano das pessoas, em que a fisiológica trata da alimentação e sono, por exemplo. A segurança é onde o indivíduo precisa de estabilidade, proteção de si mesmo e de seus familiares, buscando ainda a proteção de danos físicos e emocionais; e a social é a aceitação em meio às pessoas, no trabalho, amizade e amor.

Quanto a teoria de Herzberg, os fatores foram divididos em higiênicos e motivacionais. Essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick

Herzberg (1959), que realizou diversas entrevista com profissionais da área industrial de Pittsburgh como o objetivo de identificar os fatores que causam a satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2011), para Herzberg, o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho foi dividido nos grupos, fatores higiênicos, externos à pessoa, e os fatores motivacionais, fatores controlados pela pessoa.

Os fatores higiênicos são controlados pela empresa, como salário, condições do ambiente, políticas, clima, tipo de chefia, quando são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados; enquanto que os fatores motivacionais estão relacionados com as atividades do indivíduo e sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando são ótimos, eles provocam a satisfação das pessoas e quando são precários, eles evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2011).

No entendimento de Salgado (2005), Herzberg chegou à conclusão que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho e os extrínsecos associam-se a insatisfação. Herzberg caracterizou como fatores de higiene a política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário, quando esses são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos, entretanto, não quer dizer que ficarão satisfeitos.

Para Herzberg a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores (SALGADO, 2005).

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004), caracterizaram com importante a pesquisa de Herzberg, para que se perceba a diferença dos fatores higiênicos e o que realmente são fontes de satisfação emocional, pois a concentração nos fatores higiênicos irá apenas impedir a insatisfação no trabalho, para que haja a satisfação por parte dos funcionários é preciso que sejam incorporados fatores motivadores no trabalho. Oliveira (2010) revela que existe uma distinção entre maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação no trabalho.

Por fim, as conclusões geradas na pesquisa de Herzberg se articulam com a teoria de Maslow. De acordo com Cavalcanti et al. (2009), as necessidades primárias na pirâmide de Maslow se não atendidas geram desconforto, mas se

atendidas, não motivam, porém as necessidades no topo da pirâmide, se satisfeitas, continuam motivando.

É necessário que as empresas trabalhem com os dois fatores para que se tenha a satisfação e a não satisfação, prevenindo e reduzindo a insatisfação dos funcionários e aumentando e promovendo a satisfação por meio dos fatores motivacionais (PEDROSA, et al 2017).

2. Metodologia

A metodologia descreverá como foram realizados os procedimentos de pesquisa durante a construção do presente artigo. De acordo com Gil (2002), a pesquisa é toda atividade racional e sistemática que exige ações a serem desenvolvidas ao longo de seu processo, de maneira planejada com o propósito de responder ao problema proposto.

O tipo de pesquisa utilizada nesse trabalho é a pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (1999), tem como principal finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relação entre as variáveis. Inúmeros estudos podem ser classificados como descritiva e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas e coletas de dados.

A pesquisa foi realizada em cunho qualitativo, que para Gil (1999), essa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno de estudo e das suas relações, valorizando ao máximo o contato direto com a situação estudada, buscando o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) as técnicas de coletas de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, é a parte prática de coleta de dados. Nessa pesquisa foi utilizada a aplicação de questionário, que segundo Cervo e Bervian (2002) é um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche, podendo conter perguntas abertas e/ou fechadas, em que as abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise de dados.

Foi utilizada a codificação dos respondentes resguardando o anonimato dos mesmos, utilizando os códigos A, B, C e D que são destinados a cada respondente.

Os critérios de inclusão para a seleção de participantes foram com cinco colaboradores que integravam o quadro de colaboradores das duas empresas, que se disponibilizaram em participar voluntariamente.

Inicialmente participaram 5 pessoas, porém 1 participante se recusou a responder o questionário, se enquadrando no critério de exclusão.

3. Resultados e Discussão

O presente artigo teve como objetivo descrever quais medidas leva a desmotivação no ambiente de trabalho e o que pode ser feito para reverter essa desmotivação.

Apresenta-se a seguir os cinco questionamentos destinados aos quatro colaboradores com as respectivas opiniões por "*fragmentos*", em que demonstra a análise das possíveis evidências significativas entre elas, corroborados por autores, a fim de observar a percepção dos colaboradores aos dados da pesquisa.

As respostas foram transcritas na íntegra por fragmentos, preservando a ortografia, concordância verbal/nominal e outros aspectos semânticos e linguísticos.

As análises foram realizadas por meio da interpretação das respostas cruzadas, por meio da subjetividade, que produziram elementos suficientes aos resultados pelo método aplicado.

Compreender as fronteiras entre a transformação e o desenvolvimento da subjetividade demanda uma percepção sensível dos pesquisadores, que devem estar protegido por uma exatidão teórica que lhe permitem determinar inteligibilidade em meio à complexidade humana e seus procedimentos evolutivos.

Os questionários foram aplicados aos colaboradores de duas lojas de ramo do comércio varejista na cidade de Resplendor- MG.

Após os questionamentos, seguem as opiniões com as devidas interpretações, de modo que os agrupamentos das mesmas foram feitos e tendo por base, as interpretações em comuns ou amparadas numa mesma linha de reflexão e abordagem.

3.1 Questionamentos

Pergunta 1 - Você acha que seu desempenho e produtividade são maiores quando você está motivado no trabalho? Justifique.

Todos os participantes chegaram à mesma concepção de forma unânime, e os pesquisadores interpretaram assim:

> *"que sim, quando estão motivados conseguem desenvolver melhor suas atividades, se sentem mais confiantes para correr atrás de seus objetivos"* (A, B, C, D).

As opiniões dos respondentes são corroboradas por Robbins (2002) ao afirmar que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para que uma determinada meta seja alcançada.

Pergunta 2 - O que você considera como os principais fatores de motivação no seu ambiente de trabalho? Da mesma forma ao questionamento 1, todos os participantes chegaram à mesma concepção de forma unânime, que foi assim interpretado:

> *"uma boa remuneração, ambiente de trabalho confortável, bom clima organizacional, estabilidade e segurança"* (A, B, C, D).

Pode-se perceber nessas respostas que segundo Robbins (2005), a teoria mais conhecida sobre motivação é provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow, apresentada por uma pirâmide e descreve que os indivíduos possuem cinco níveis de necessidades às quais desejam satisfazer, sendo que estas se subdividem em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de auto-realização).

A necessidade fisiológica é a mais básica e fundamental na sobrevivência e no cotidiano das pessoas. Já a necessidade por segurança é onde o indivíduo busca estabilidade, proteção de si mesmo e de seus familiares, buscando ainda a proteção de danos físicos e emocionais e a social é a aceitação em meio às pessoas, no trabalho, amizade e amor (ROBBINS, 2002).

Pergunta 3 - O que você considera hoje como principais fatores de desmotivação no ambiente de trabalho? Os respondentes “B e C”, por meio de subjetividade dos pesquisadores, entenderam que os mesmos relataram que:

> *“à falta de comunicação pela gestão é um relevante fator de desmotivação”.*

Já o respondente “D” também concordou com os respondentes “B e C’ e acrescentou:

> *“que a falta de reconhecimento pelas atividades desempenhas com êxito é um fator de desmotivação”;*

E o respondente “A” não deixou claras as informações acerca da pergunta, portanto, optou-se em não o mencionar.

De acordo com Brun e Dugas (2005), o reconhecimento é definido como uma reação construtiva e autêntica, personalizada e ética, podendo manifestar-se de vários modos, consistindo em um julgamento sobre a contribuição do trabalhador em termos de resultados e investimentos pessoal. Tem como fundamento o fato de que a pessoa deve ser reconhecida como um ser único, livre, igual e merecedor de respeito.

Pergunta 4 - Que medidas você acha que poderiam ser adotadas pela empresa para que você pudesse se sentir mais motivado? Os respondentes “B e C” disseram que:

> *“o aumento da comunicação entre os colaboradores e a gestão iria gerar uma maior motivação”.*

Já os respondentes “A e D” acrescentaram que:

> *“a adesão de plano de saúde, reajuste salarial e valorização do trabalho seriam também importantes fatores para o aumento da motivação”.*

Sobre isso Brum (2010), afirma que no momento em que o funcionário passa a conhecer verdadeiramente empresa na qual trabalha e o que pensa a direção, sente-se desempenhando um papel determinante para a manutenção e o crescimento dessa empresa, ele passa a sentir-se importante pelo grau de informação que recebe, já que na comunicação interna é o produto da troca.

Pergunta 5 - Após a implementação dessas medidas, o que seria necessário para que você não viesse a se desmotivar novamente? Todos os participantes chegaram à mesma concepção de forma unânime, e os pesquisadores interpretaram assim

> *"as medidas citadas anteriormente após serem implantadas fossem mantidas e que mais melhorias fossem adotadas pela gestão, buscando sempre propiciar aos colaboradores um bom clima organizacional e de crescimento profissional"* (A, B, C, D).

De acordo com Robbins (2005), a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento, entretanto a satisfação do colaborador não está relacionada somente a atividade desenvolvida pelo mesmo, sendo importantes outros fatores como promoções realizadas pela organização, a remuneração recebida, o relacionamento com os companheiros de trabalho e as ferramentas motivacionais.

4. Conclusão

A motivação no ambiente de trabalho é um constante desafio nas organizações, é um fator importante que influencia no comportamento dos colaboradores e que está em evidência há muito tempo no ambiente empresarial.

Os colaboradores motivados são mais produtivos, realizam seu trabalho de uma melhor forma e procuram alcançar seus objetivos dentro da empresa.

A motivação é uma necessidade interna do indivíduo que o impulsiona a alcançar seus objetivos.

Uma pessoa não pode motivar o outro, pois isso deve partir dela mesmo. Mas ao proporcionar ao colaborador um ambiente que o impulsione a ir à busca de seus objetivos, que o faça alcançarem suas metas e o desenvolva profissionalmente ele passará a se sentir motivado, alcançando assim os resultados propostos pela empresa.

O presente estudo considerou-se primordial para nortear a atuação dos gestores lojistas para que sejam desenvolvidos medidas que motivem os colaboradores dentro da empresa por meio de uma maior comunicação entre os gestores e os colaboradores, terem uma maior valorização das atividades

desenvolvidas, oportunidades para o crescimento profissional e um ambiente que favoreça um bom clima organizacional.

Conclui-se que o ser humano está em constante evolução, tornando a busca pela motivação dos colaboradores uma constante atividade a ser desenvolvida pelas empresas, pois o que motiva em um determinado momento pode não motivar futuramente.

Por fim sugere-se que são necessários novos estudos para melhor delinear a importância de busca pele motivação dos colaboradores no âmbito de trabalho para confirmar os achados por esta ou apresentarem novos resultados.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitacker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGANUNI, Cecília Whitacker. **Motivação nas organizações.** 5 ed. São Paulo:Atlas, 2008.

BRUM, Analista de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 1.ed. Rio de Janeiro:Integrare Editora, 2010

BRUM, J. P., &Dugas, N. (2005). **La reconnais sanceautravail:**analyse d'unconcept riche de sens. Gestion, 30, 79-88.

CAVALCANTI, Vera Lucia, et. al. **Liderança e motivação.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____**. Gestão de pessoas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.**4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. 2 ed. New York: John Wiley, 1959.

JUNIOR, Paulo Elias Bedran; OLIVEIRA, Jorge Luíz Coimbra. **Motivação no trabalho:** avaliando o ambiente organizacional. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica:** Teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed. Petrópolis: Vozes,1997.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no trabalho.** (Monografia). Universidade Candido Mendes como condição prévia para a conclusão do curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em docência do Ensino Superior, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração***:* da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010

PEDROZA, Rafaela Rosa da Silva; COSTA, Débora V. Ferreira; Ferreira, Victor ClaúdioParadela e COSTA, Marcos Paulo do Couto. **Motivação nas organizações:** Estudo de caso em uma confecção de acessórios de linha noite e artefatos têxteis de Muriaé-MG. Conhecimento interativo, São José dos Pinhais, PR, V. 11, n. 1, p. 75-98. Jan./Jun. 2017

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. **Motivação no trabalho.** Portugal: Universidade do Minho, 2006. Disponível em: Acesso em: 06 de outubro de 2019.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SALOMAO, P. E. A*. et al*. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no ensino superior. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 1, 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública:** considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

Vitoria Regis LFL, Porto IS**. A equipe de enfermagem e Maslow:** as (in)satisfações no trabalho. Ver.Bras.Enferm. 2006.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Psicologia. **Organizações e trabalho no Brasil**. Porto, Alegre: Artmed, 2004.