

## A MOTIVAÇÃO COMO UM FATOR DIFERENCIAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

### THE MOTIVATION AS DIFFERENTIAL ELEMENT IN THE WORK PLACE

<sup>1</sup>PINHO, T. S. G.; <sup>2</sup>NASCIMENTO, S.

<sup>1e2</sup>Departamento do Curso de Administração de Empresas – Faculdades Integradas de Ourinhos-FIO/FEMM

#### RESUMO

O presente artigo tem como norte a ascensão da palavra motivação nas organizações empresariais na contemporaneidade. A escolha do tema justifica-se no fato de que a motivação busca ressaltar as forças (intelectuais ou físicas) do indivíduo, de modo que este atue precedendo resultados positivos à empresa a que está vinculado, fazendo com que a organização resultem sucesso e lucratividade sempre trazendo benefícios a ela, é notável de que as empresas estão preocupadas primeiramente com os benefícios. Frente a tanto, a pesquisa dá-se objetivando descrever a motivação, bem como a importância da mesma no meio empresarial, procurando compreender os resultados do estímulo junto ao colaborador administrativo e o reflexo dos mesmos nas perspectivas da empresa. Para tanto, questiona-se: Como se dá a motivação na empresa e qual sua importância para o desempenho dos colaboradores? Acredita-se, desde já, que ao motivar um funcionário, ele produzirá mais e melhor inferindo em resultados positivos. E, a fim de alcançar tais propósitos, a metodologia focou-se em referenciais bibliográficos. O mesmo tem abordagem qualitativa e explorativa e utiliza como técnica para coleta de dados a pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Motivação. Necessidade. Satisfação no Trabalho. Clima Organizacional.

#### ABSTRACT

This paper has as guide the rise of the word motivation in the business organization nowadays. The choice of this theme it is because the motivation increases the strength of the individual, causing positive results to the company that he/she is linked, causing the resulting success and profit organization. This way, the research has as goal to describe the motivation, such as its importance in the companies. For this, it is asked: As if the motivation of the company and what its importance to employee performance? It is believed that when an employee is motivated, he/she will produce more and better showing positive results. To achieve these goals, the methodology focused in bibliographic references.

**Keywords:** Motivation. Need. Job Satisfaction. Organizational Climate.

#### INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema a ascensão da palavra motivação nas organizações empresariais na contemporaneidade. Considerando que, com o avanço permanente da análise da postura humana em seus relacionamentos pessoais, foi possível perceber que o funcionário satisfeito e motivado rende mais e, conseqüentemente, gera maiores benefícios à empresa em que atua, mas que fatores devem ser levados em conta para os colaboradores? E qual a importância deles? Tal constatação se firma, ao acatar a indicação de Marques (2014), quando o

autor afirma que o profissional desmotivado não produz utilizando toda a sua capacidade.

Marques (2014), ao apresentar a Teoria da Motivação de Frederick Herzberg, destaca que a motivação está delimitada entre a satisfação e a insatisfação, considerando as condições de trabalho, o estresse, os relacionamentos entre outros fatores. Sendo assim, acredita-se, desde já, que ao motivar um funcionário, ele produzirá mais e melhor inferindo em resultados positivos, criando um elo entre a empresa e seus colaboradores, construindo um espírito de parceria. Tudo, sob o preceito de que:

Uma equipe motivada é uma equipe que acredita na construção de uma rede com todas as pessoas que interatuam com a organização. [...] Aquilo que realmente dá sentido ao ser humano não se encontra no tangível, no material, mas no intangível, nas ideias, nos valores, nas emoções. Ter uma equipe motivada faz todos acreditarem que o impossível é possível. (LIPPI, 2014).

Concernindo que as perspectivas que determinam a eficácia da motivação dependerão da disponibilidade dos colaboradores para com a individualidade e as carências dos funcionários que compõem a empresa.

A escolha do tema justifica-se, portanto, no fato de que a motivação busca ressaltar as forças (intelectuais ou físicas) do indivíduo, de modo que este atue precedendo resultados positivos à empresa a que está vinculado. Sendo assim, a pesquisa foi construída objetivando descrever a motivação, bem como a importância da mesma para o desempenho dos colaboradores e sua satisfação pessoal.

## **A MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL AO LONGO DO TEMPO**

Murray (*apud* LOBOS, 1975) traça uma linha acerca das variações que o termo *motivação* sofreu ao longo do tempo, dispondo que as primeiras teorias surgiram com os gregos e eram tidas cognitivas, supunha-se, desde então, que a motivação estava ligada à racionalidade humana. Noutro momento, a motivação esteve ligada às teorias instintivas, baseadas na teoria evolutiva de Darwin, precedendo que a motivação é hereditária e inata. Posteriormente, o conceito de motivação agregou ideias e passou a ser vista sob o preceito de acionamento, o qual foi definido por Athinson (*apud* LOBOS, 1975, p. 18) como “[...] uma tendência

que aproxima ou distancia o indivíduo de seus objetivos (usualmente de origem fisiológica)”.

Ao relatar a continuidade das teorias que se ocupam da motivação, Murray (*apud* LOBOS, 1975), pondera que:

Entre os aspectos mais interessantes de qualquer teoria hedonística da motivação está a idéia óbvia de que o comportamento do homem pode ser explicado por sua tendência para buscar o prazer e evitar a dor e o desconforto. Os defensores desta teoria crêem que os efeitos positivos ou negativos associados a um objetivo determinado são finalmente aprendidos pelo indivíduo. (MURRAY *apud* LOBOS, 1975, p. 18).

Frente a tal contextualização, percebe-se que a motivação está ligada ao psicológico de cada indivíduo, sob a orientação de suas necessidades e consequentes anseios.

Saltando ao final do século XX, nunca a palavra motivação teve tanta ênfase no meio administrativo como nos últimos trinta anos. Este fato deve-se às diversas concepções que o termo tem ganhado a partir de análises e comentários, os quais podem ser organizados ponderando que:

A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 35).

Nota-se, portanto, que o ato de motivar uma pessoa estará diretamente relacionado à estruturação de seu comportamento em dada situação cotidiana, no caso aqui, especificando-se ao rendimento deste indivíduo nas atividades laborais. A definição acima retoma preceitos estudados em séculos anteriores e se organiza sob as perspectivas do impulso e da persistência.

Segundo Chiavenato (2004), a motivação é um fator interno e, por isso, requer atenção no âmbito empresarial administrativo, já que, ao motivar um colaborador, este demonstrará prazer em realizar suas atividades cotidianas, tornando-se apto a aprender, posicionar-se e produzir junto com a organização empresarial em que atua, imaginando seu crescimento associado ao crescimento daquela.

Ao tratar acerca do tema motivação em nível empresarial, surge outro termo de estreita relação, o clima organizacional. Este servirá como ferramenta chave para a construção de meios motivacionais, ao passo que sua definição pode ser resumida como a “[...] representação dos conceitos e sentimentos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham, em outras palavras, trata da percepção das pessoas em relação ao ambiente de trabalho do qual fazem parte”. (HALL; MAXIANO *apud* RAMOS FILHO, 2008, p. 77). Através da avaliação do clima organizacional torna-se possível conhecer os anseios comuns aos colaboradores envolvidos no desempenho de uma empresa e, assim, possibilitar vertentes de interesse geral através da motivação.

Assim, percebe-se que, através do clima organizacional, a motivação estará fundamentada em preceitos indicados pelas diversas áreas que compõem uma organização administrativa, devido ao fato que aquele caracteriza-se por ser um recurso relativamente maleável que admite intervenções de melhoria no ambiente de trabalho. (BEDANI, 2006).

Cabe salientar que esta associação do ato de motivar com os preceitos do clima organizacional deve ser destacada ao defender que as pessoas que compõem a estrutura humana de uma empresa estão sujeitas às mais diversas fontes de influências internas e externas ao ambiente de trabalho (SCHEIN *apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2010) e que tais influências serão refletidas em seu modo de pensar e agir, que, noutro momento, causarão modificações positivas ou negativas na atuação da empresa em seu ramo de mercado.

Sequenciando tais apontamentos, ao considerar o visível avanço tecnológico e a rapidez com que os produtos se tornam descartáveis, a concorrência entre as empresas dos mais diversos ramos faz com que os gestores busquem inovar na tentativa de apresentar-se como o diferencial do mercado. Apreciados, inicialmente, como modismo, “[...] os aspectos culturais são hoje vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional e continuam despertando grande interesse” (FREITAS, 1997, p. 294). Junto com esta conceituação foi precedida a necessidade do monitoramento do cenário interno e externo à empresa, como já foi supramencionado, considerando a inserção desta num ambiente global e multicultural (ALBUQUERQUE, 2002), fato que é perceptível até mesmo aos leigos em assuntos administrativos.

## **AS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS E SUA INSERÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Albuquerque (2002) traduz que, ao longo dos anos, o conceito de administração tem se estreitado com a análise dos recursos humanos e, sob tal perspectiva emerge a necessidade de submeter a organização empresarial às carências básicas do ser humano. Maslow (*apud* REGIS; PORTO, 2011) enumera tais carências em: necessidades básicas ou fisiológicas, necessidades de segurança; necessidades de amor e/ou sociais; necessidades de estima e necessidades de autorrealização.

Neste caso, é possível discernir empiricamente que o ser humano apresenta necessidades físicas e psicológicas que, não raramente, se colocam antecipadamente ao trabalho, levando este indivíduo a enxergar seu ambiente de atuação como uma obrigação que lhe atrapalha os objetivos pessoais.

Nesta esfera, cabe concentrar-se ao fato que “[...] sentimentos e emoções são imponderáveis. Quem quiser entendê-los terá que suar a camisa, de investir tempo na tentativa de compreender as diferentes expectativas das pessoas que trabalham na empresa”. (TEIXEIRA, 2002, p. 575).

Construindo, então, um desafio para a gestão dentro dos preceitos motivacionais, já que a afirmação do autor leva a refletir que as pessoas que atuam num dado setor organizacional estão submetidas à individualidade, ou seja, possuem características específicas e, frente a isto, as melhorias no ambiente de trabalho só serão efetivas se considerado o perfil do funcionário que deverá receber influências que lhe favoreça enquanto ser humano. Observando que “quase sempre é impossível dispor de uma abordagem única para garantir a satisfação de todos os empregados lotados nos diferentes setores da organização”. (TEIXEIRA, 2002, p. 577).

Ao buscar motivar os colaboradores de uma organização não há como desconsiderar que estes são influenciados por conceitos externos. Este fato é comentado por Moscovici (2010) inferindo que, neste caso, a vantagem é que o gestor proponha uma associação da personalidade do indivíduo com o seu papel na organização, buscando construir, através de um elo, uma expectativa de compensação. O funcionário poderá enxergar as horas que passa no trabalho como um degrau no seu ambiente social, sem que aquele seja apenas uma obrigação ou um meio de sobrevivência.

Na mesma vertente, Herzberg (*apud* CABRAL, 2014) afirma que a motivação está relacionada a fatores higiênicos e a fatores motivacionais, os primeiros são os estímulos externos, já os segundos são internos, inerentes ao homem ao buscar a autorrealização. Cabe esclarecer que “o psicólogo [Herzberg] defende que a higiene embora não motive, em sua ausência também é um fator desmotivador”. (MARQUES, 2014).

A motivação está diretamente ligada às necessidades básicas e aspirações humanas, daí a variação perceptível de disposição das pessoas para com as suas atividades.

Dentro do ambiente empresarial, o estímulo à motivação precisa ser constante e objetivo, imaginando uma relação de causa e consequência, ou seja, é fundamental elencar as necessidades dos funcionários dentro e fora da empresa e oferecer-lhes meios de alcançar seus anseios. Assim, o administrador conseguirá apresentar ao seu colaborador uma relação de parceria e, conseqüentemente, fará emergir as qualidades do mesmo, aumentando sua produtividade.

## **O CICLO MOTIVACIONAL E A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Vieira (1996, p. 31), há cerca de uma década, percebeu modificações tecnológicas na vertente administrativa quanto à motivação, as quais objetivavam “[...] reestruturar a produção e assim aumentar a eficiência das organizações, gerar formas menos conflituosas de administração e poder contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade e produtividade [...]”.

Na sequência, a autora contextualiza que a supracitada reestruturação teve seus primeiros registros entre as décadas de 70 e 80, todavia, as empresas não apresentaram o anseio de modificar a organização do trabalho ou de investir em maquinários, por exemplo (LEITE *apud* VIEIRA, 1996). Houve, portanto, ao primeiro momento, uma aversão aos preceitos da motivação como diferencial mercadológico. Fato esperado já que é comum ao ser humano ter receio do novo.

Percebe-se que o investimento tanto físico como intelectual na gestão empresarial é uma esfera recente, que, ainda assim, se traduz numa possibilidade de crescimento na ampla concorrência comercial que o século XXI detém. Esta colocação se deve ao fato que a inserção de um ciclo motivacional culminará na construção de “[...] uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscar maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena

participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais” (CHIAVENATO, 2009, p. 443).

Frente à inferência supracitada, cabe acrescentar que:

[...] as empresas devem buscar eliminar as influências negativas relativas aos fatores intrínsecos. [...] os gestores devem focar no equilíbrio do ambiente de trabalho e na qualidade organizacional, e dar atenção à criação efetiva de atividades estimulantes, novos elementos de motivação de forma contínua. (MARQUES, 2014).

Ocorre que com a apuração dos anos, através de avaliações cotidianas, nota-se que as organizações administrativas, de modo geral, perceberam que a força intelectual não só deve ser apreciada, mas também, valorizada em termos financeiros e motivacionais. Ou seja, para que um profissional atue com toda a sua capacidade “[...] a exigência mínima é a liberdade de ação” (TEIXEIRA, 2002, p. 573), sem que aquele esteja submetido apenas às atividades delegadas por um superior. Especialmente, se apreciar as palavras de Augusto Cury (2008), quando o autor afirma que "bons profissionais cumprem ordens, enquanto excelentes profissionais pensam pela empresa". Completadas na questão de que:

Retirar dos empregados o direito de pensar é uma prática arcaica de administração. As empresas que adotam boas práticas administrativas incentivam as pessoas a pensar e esperam que elas façam das ideias parte integrante de suas funções normais. (ROBINSON, 2005, p. 152).

Sob a mesma concepção Balducci e Kanaane (2007) defendem que a motivação, assegurada pela avaliação do clima organizacional, torna-se um diferencial competitivo, desde que busque o comprometimento das pessoas envolvidas com a empresa.

Por outro lado, é fundamental considerar que nem sempre as pessoas correspondem às expectativas alheias (MARTINS, 2002), retomando o preceito da individualidade e incluindo que, apesar de um funcionário estar inserido em uma organização e respeitar os interesses desta, ele tem seus objetivos próprios. Sendo assim, cabe a ponderação de Moscovici (2010), quando o autor esclarece que a atuação em conjunto estará submetida a uma visão que seja favorável a todos, especialmente, ao considerar que o grupo deixa de ser várias concepções para formar uma nova e autêntica configuração.

Considerando os preceitos acima, é eminente a carência por métodos que se proponham a motivar o colaborador da empresa de acordo com os interesses desta e daquele mutuamente.

Sendo assim, um meio de motivação no ambiente de trabalho, proposto por Hipólito (2002), seria o sistema de recompensas, já que este, por sua vez, estimula o alcance de metas, otimizando estrategicamente o tempo de produção da empresa. Todavia, Tamayo e Paschoal (2003, p. 35) contextualizam que:

A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado (Steers e Porter, 1991; Schiell e Morissette, 2000) por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho (Erez, Kleinbeck e Therrym 2001). A motivação laboral [...] tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele.

Silva (2002), noutra proposta motivacional, trata acerca da delimitação de funções em comparação com a remuneração. O autor esclarece que, mesmo dentro de um sistema motivacional, é imprescindível que os cargos tenham suas atribuições definidas e equilibradas com o reconhecimento financeiro. Sem descartar o fato de que nenhum funcionário será motivado ao ver um companheiro de trabalho com atribuições menores e remuneração maior, além de que as empresas devem levar em conta as técnicas motivacionais, por exemplo: participação dos resultados e nos lucros, programas de reconhecimento, promover reuniões para elogio do sucesso da equipe, etc. Ainda nesta delimitação, pode ser citado o plano de carreira, precedendo ao colaborador da organização que a sua permanência na empresa lhe renderá novas perspectivas de atuação, mostrando que a empresa confia na estabilidade de seus empregados.

Toledo (1989) se propôs a elencar meios que cooperem para com a motivação das pessoas envolvidas com dada organização empresarial, discernindo que as mesmas farão com que tais pessoas saibam dos objetivos da empresa e não trabalhem na espera de que o dia acabe, mas sim de que a meta seja alcançada num determinado período de tempo. Sendo assim, a:

- Viabilização, constante e compartilhada, das grandes metas e estratégias da organização, entre todos os membros de uma empresa [...]. Contribui muito para a existência de um clima propício à autonomia e autocontrole [...] em suma, para uma democratização organizacional eficaz. [...]

- Sintonia adulta dos esforços estratégicos e operacionais de uma organização.
- Proteção contra os “modismos” [...]
- Vitalização do clima motivacional [...]
- Constituinte do alicerce fundamental para mudanças e aperfeiçoamentos organizacionais, reforçador da identidade da organização. (TOLEDO, 1989, p. 252).

São exemplos de estratégias que permitirão que o trabalhador reconheça os parâmetros da empresa e a sua parcela de envolvimento em cada uma delas. Tem-se a sensação de que empresa depende do funcionário e não o contrário.

Motta e Vasconcelos (2010) expressam que a cultura organizacional será desenvolvida, por sua vez, através de experiências positivas ou negativas, as quais ditarão o posicionamento das pessoas envolvidas com a empresa, bem como as possíveis soluções e os futuros resultados objetivados. E assim “[...] o grupo organizacional seleciona e conserva as formas de comportamento, os valores e as regras que foram percebidos como responsáveis por seu sucesso e desenvolvimento” (MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 294).

Na mesma vertente, Moscovici (2010) defende a interação entre os funcionários, considerando que estes formaram um grupo de interesses parecidos, o que favorecerá o funcionamento da empresa.

E, além disso, é fundamental considerar que “acompanhar uma ideia, uma empresa ou um líder supõe a possibilidade de construir juntos o futuro, de participar, de acompanhar a evolução do negócio [...], de passar confiança e satisfazer quem faz parte da sua rede.” (LIPPI, 2014b). Ou seja, é eminente perceber os integrantes de uma corporação como seres humanos que evoluem e se superam, sem que a organização seja vista como um mero sistema.

Ao todo, observa-se que a motivação está ligada ao respeito mútuo e à confiança, ao passo que o administrador precisará respeitar diferenças e apreciar a criatividade. Um verdadeiro desafio para a concepção do homem contemporâneo.

## CONCLUSÃO

O ambiente de trabalho de uma empresa deve ser lidado com pessoas encorajadas e motivadas a trabalhar da melhor forma, sendo um fator útil aplicar então as técnicas motivacionais.

Os funcionários animados desenvolvem seus trabalhos cada vez melhor, gerando lucratividade para a organização, trazendo assim junto a ele mesmo uma grande satisfação pessoal.

Ao abordar o tema motivação, nota-se que a maioria dos especialistas buscou definir o termo e conceber suas ações nos seres humanos. Ao tratar de dois extremos sem mencionar métodos para motivar, fica implícito que cada organização vivencia um ambiente construído por culturas regionais possibilidades de ascensão, necessidades básicas específicas. Nesta condição, apreciar os resultados de uma equipe motivada como um diferencial mercadológico é o início de um trabalho contínuo que será desenvolvido a partir da avaliação do clima organizacional através de técnicas específicas e coerentes à realidade.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A gestão estratégica de pessoas. In: BOSCHINI, Rosely M. (Edit.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-61.

BALDUCCI, Daniel.; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim – Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 27, n. 2, 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2007000200012&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2007000200012&script=sci_arttext)> - Acesso em: 13 ago. 2014.

BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**, México, n. 7, 2006. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2006000300011&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2006000300011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 12 jun. 2014.

CABRAL, Gabriela. (2014). **Motivação**. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2008.

FREITAS, Maria E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 293-304.

HIPÓLITO, José Antonio M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: BOSCHINI, Rosely M. (Edit.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-98.

LIPPI, Flávia. (2014a). **Por que sua empresa ganha mais com uma equipe motivada?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/por-que-sua-empresa-ganha-mais-com-uma-equipe-motivada>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. (2014b). **Por que empreendedores devem respirar motivação?** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/por-que-empreendedores-devem-respirar-motivacao>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas [online]**, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v15n2/v15n2a02.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

MARQUES, José Roberto. (2014). **Teorias da motivação**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao/>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

RAMOS FILHO, Jaime A. **Seleção de dimensões para avaliação de clima organizacional em ambientes de manutenção industrial**. 2008, 163 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa Pr. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/96/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

MARTINS, Claerte. Avaliação de desempenho. In: BOOG, Gustavo E. M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. v. 2. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-56.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. A cultura organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2010. p. 291-320.

REGIS, Lorena F. L. V.; PORTO, Isaura S. Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. **Revista da Escola de Enfermagem da USP [online]**, v. 45, n. 2, p. 334-341, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n2/v45n2a04.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

ROBINSON, Alan G. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Gente, 2005.

SILVA, Mateus O. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo E. M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. v. 2. São Paulo: Gente, 2002. p. 417-431.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, n. 4, v. 7, p. 33-54, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

TEIXEIRA, José E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, Gustavo E. M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. v. 2. São Paulo: Gente, 2002. p. 571-591.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.