

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ESMERALDINA MARINHO DA SILVA
REGINA DE SOUSA PINHEIRO

MOTIVAÇÃO PARA ALCANÇAR UM MELHOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

São Luís - MA

2018

**ESMERALDINA MARINHO DA SILVA
REGINA DE SOUSA PINHEIRO**

MOTIVAÇÃO PARA ALCANÇAR UM MELHOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de especialização em Gestão Pública,
Faculdade Laboro para obtenção do título de
Especialista.

Orientadora: Prof.^a Ma. Leonor Viana de Oliveira
Ribeiro.

São Luís - MA
2018

**ESMERALDINA MARINHO DA SILVA
REGINA DE SOUSA PINHEIRO**

MOTIVAÇÃO PARA ALCANÇAR UM MELHOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão Pública da
Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro
Mestre em Ensino.
Especialista em Coordenação Pedagógica, Psicopedagogia e Psicologia da
Educação
Faculdade. Laboro – São Luís

Examinador 1

Examinador 2

MOTIVAÇÃO PARA ALCANÇAR UM MELHOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

ESMERALDINA MARINHO DA SILVA¹

REGINA DE SOUSA PINHEIRO²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo evidenciar, o contexto organizacional, quanto a relevância da motivação. Objetiva detectar os fatos motivacionais dentro do ambiente de trabalho, e os seus resultados na empresa. Ressalta a importância dos fatores motivacionais. Avalia a importância e o desempenho dos fatores motivacionais, e analisar o grau de desempenho dentro das organizações. Aborda estudo em pesquisa bibliográfica, informações disponíveis na Internet e análises de literaturas publicadas em forma de livros, revistas.

Palavras-chave: Motivação - teorias. Motivação organizacional. Liderança. Gestão de pessoas.

MOTIVATION TO ACHIEVE A BETTER ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

ABSTRACT

The present work aims to highlight the organizational context and the relevance of motivation. It aims to detect the motivational facts within the work environment, and its results in the company. It highlights the importance of motivational factors. Evaluates the importance and performance of motivational factors, and analyze the degree of performance within organizations. It covers a study in bibliographical research, information available on the Internet and analyzes of literature published in the form of books, magazines.

Keywords: Motivation - theories. Organizational motivation. Leadership. People management.

1 INTRODUÇÃO

A globalização acompanhada do mundo tecnológico tem aumentado a concorrência entre as organizações, os custos de contratação, a formação e automação industrial, o que exige, de certo modo, uma competência e um desempenho melhor dos seus colaboradores. Elas também têm buscado maneiras de motivar seus colaboradores, com o objetivo de proporcionar um ambiente de excelência organizacional e com bom desempenho, conseguindo assim, mantê-las motivadas.

Administrar seus funcionários é, sem dúvida, um dos maiores desafios dos líderes na atualidade para as empresas. Dessa forma, ter uma grande empresa envolve grandes investimentos com bons produtos, ótimas instalações, alta tecnologia e principalmente ter seus funcionários motivados, o que é essencial para alcançar os objetivos organizacionais.

A motivação se tornou fundamental para as organizações como parte de um processo de intensidade, no desempenho das suas tarefas designadas, o que ajuda a alcançar as metas. Conhecer maneiras de manter as equipes motivadas ao realizar seu trabalho, garante qualidade, sucesso e lucro.

Diante do exposto, o tema deste artigo visa manifestar a importância da motivação no contexto organizacional. O objetivo geral é evidenciar alguns dos fatos motivacionais no ambiente de trabalho, bem como os seus resultados nas organizações. Tem como objetivos específicos: averiguar importância dos fatores motivacionais; analisar a importância e o desempenho dos fatores motivacionais, e avaliar o desempenho das organizações;

Teve como base metodológica a pesquisa bibliográfica informações disponíveis na Internet e análises de literaturas publicadas em forma de livros. Quanto à estrutura, divide-se em capítulos, com suas respectivas divisões, em que trata da discussão sobre motivação. Relata o conceito de motivação no trabalho e a relevância dos estudos sobre o ciclo motivacional nos seres humano, como também a importância da motivação para o sucesso das organizações.

2 MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido um tema bastante discutido no meio acadêmico, notabilizando-se como campo de estudo tanto para os teóricos da administração, quanto para pesquisadores da psicologia organizacional, visto que motivar uma

pessoa não é concebido como uma tarefa muito fácil, pois cada indivíduo já possui fatores motivacionais intrínsecos, que podem inferir diretamente na sua atuação no ambiente organizacional do trabalho. As primeiras teorias que estudaram a motivação humana tinham um ponto em comum: encontrar um modelo único para todos os trabalhadores e qualquer organização, cada uma dentro do seu posicionamento em relação aos seres humanos. Acreditava-se num fator padrão que influenciava a motivação humana.

A motivação segundo Michaelis (2018), é ato ou efeito de motivar, série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento. Assim, a motivação é um gerador de causa e efeito no sujeito, ainda que ele busque abstrair tal processo de seu ambiente, pois influenciará em seu comportamento.

A motivação é importante para aumentar a produtividade, pois a capacidade de produção estará diretamente ligada o quanto cada trabalhador estará motivado. A liderança tem um importante papel para a motivação, os chefes (líderes) possuem essa capacidade em motivar os funcionários para melhorar o desempenho gerando um ambiente de trabalho em harmonia, pois, a motivação surge através da interação de recompensas.

O processo motivacional é basicamente influenciado, deve-se alguma forma de incentivo da gestão que motiva a responder e a comportar-se de forma a chegar ao resultado almejado. Quando alguém tenta influenciar, motivar o comportamento de outra pessoa, ocorre por meio da liderança, portanto, a liderança motivacional é uma forma de inspiração. Para criar um ambiente com uma equipe motivada, precisa consequentemente pensar em uma forma de liderança, dando ênfase em estabelecer objetivos claros e dinâmicos.

A relação entre liderança e motivação, significa dizer que liderar é motivar, a liderança envolve a capacidade de um gestor em liderar, estão essencialmente ligados ao trabalho com pessoas, quando se tem uma equipe motivada o sucesso é constante.

2.1 Tipos de motivação interna e externa

Um dos conceitos que influenciaram o estudo da motivação é a diferença entre o processo interno e o externo. O primeiro caso refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos do indivíduo; já o externo é por influenciado por

processos de reforço. Vale ressaltar que, os dois tipos de motivação podem aparecer misturados, como por exemplo, quando a pessoa está focada em algo que a interessa (motivação interna) e consegue alcançar (reforço: motivação externa).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 56)

A motivação observada no contexto organizacional trata do significado de clima organizacional, que traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, sendo descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia em seu comportamento.

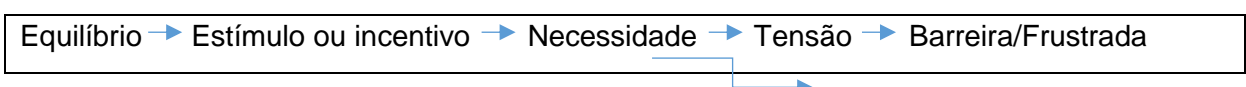
Com base nesse ponto de vista, especificamente, os aspectos motivacionais do ambiente organizacional provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes. Um ponto importante é que a sociedade contemporânea é uma sociedade de organizações. Assim, as organizações são sistemas extremamente complexos, que se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análises - personalidade, equipes, regras, valores, atitudes.

2.2 Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional é um dos fatores relevantes, pois o ciclo ajudará a compreender como a motivação tem poder na vidas dos indivíduos, considerando o conceito de Chiavenato (1994), que diz: o ciclo motivacional tem origem com uma necessidade que incita um tipo de comportamento, sempre que uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causa ansiedade, insatisfação e desequilíbrio.

Dessa maneira, levando a pessoa indivíduo a um comportamento ou uma atitude de ação e reação. Se o comportamento for eficiente, o indivíduo encontrará a satisfação na necessidade, mas se já existe satisfação, nesse ciclo nem sempre a necessidade poderá ser satisfeita, podendo ser frustrada ou ainda compensada. Se frustrada, a ansiedade provocada pelo surgimento da necessidade faz aparecer uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Quando não é encontrada a saída adequada, a ansiedade emocional, agressividade, descontentamento, indiferença irão surgir. As necessidades podem não serem atendidas, porém podem ser transferidas ou compensadas. O ciclo motivacional, tendo como exemplo a frustração ou compensação pode ser apresentado conforme o exemplo (ver figura 1).

Figura 1- Quadro explicativo



Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Desse modo, quando a necessidade não é atendida, não necessariamente pode indicar que a pessoa permanecerá frustrada, porque essas necessidades poderão ser consideradas como temporal e passageira. Assim, podemos observar que a motivação é um ciclo e constante na vida pessoal.

2.3 Liderança

Liderança é um dos assuntos que faz parte da motivação esta ligado diretamente ao comportamento organizacional, a motivação e liderança andam juntas. Pois, esse assunto abrange o estudo do comportamento das pessoas e os grupos dentro do campo organizacional, das organizações, considerando assim, até a própria estrutura e do comportamento das instituições. Todo líder precisa ter liderados para realizar metas, na liderança quando existem os liderados que aceitam serem influenciados, motivados, o líder tem êxito.

Liderar é diferente de impor ordens de obrigar seus liderados, liderar é conseguir fazer com que as pessoas ou um determinado grupo de pessoas, as equipes busquem atingir os mesmos objetivos de forma eficaz, para alguns especialistas na liderança podemos entender que existem dois tipos de liderados: os primeiros são aqueles que possuem características de fidelidade, integridade, transparência e lealdade e os segundos são aqueles que consideram o líder por razões de comportamentos, ou interesses próprios.

Um grupo instruído, guiado pelo líder favorece a uma liderança crescente oque possibilita o liderado desenvolver seu trabalho, suas atividades de maneira proveitosa possibilitando o alcance das metas, dos alvos designados pelo líder. O Maxmiano (2004), nos diz que : em essência os estilos de liderança podem ser autocráticos ou democráticos, isso iria depender da maneira como o líder se relaciona com os liderados”, esses dois estilos são relevantes, pois, mesmo sendo considerados e diferentes, a capacidade, a sabedoria de influenciar as pessoas é uma das atribuições de um líder, é essencial o líder saber trabalhar através da influência, um exemplo que se tem nas gestões de negócios em empresas o líder não precisa ser o melhor em tudo, mas, ele precisa ser aquele que tem a intuição a

percepção, aquele que possui conhecimento da importância de cada área, de maneira que possa desenvolver a potencialidade das pessoas somando um todo, para conseguir atingir os objetivos.

A capacidade que um líder possui de influenciar uma pessoa ou uma equipe de pessoas, mostra sua eficácia, sua força psicológica, em que um indivíduo tem atitudes que podem modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência revela poder e autoridade. Para se concretizar o processo da influência na vida das pessoas, exige-se do líder muitas aptidões, naturais ou adquiridas por conhecimento e experiências, pois a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas ou grupos pode ser considerada uma questão de carisma, sabedoria, percepção, flexibilidade características que os líderes devem possuir.

A função de um líder é influenciar de maneira motivadora sua equipe, desenvolvendo capacidades e aptidões de cada indivíduo, favorecendo assim, o crescimento das equipes dentro do ambiente de trabalho. Liderar é uma competência, habilidade organizacional, gerencial em que o líder precisa incentivar e estimular cada um da sua equipe para conseguir alcançar objetivos e obter resultados positivos colaborando assim para o sucesso da equipe e organização.

2.4 Gestão de Pessoas

A maneira como as pessoas são percebidas dentro das empresas, das organizações tem sofrido tido algumas modificações, alterações o funcionário mais simples, tem sido visto como um recurso humano de valor e essencial nas organizações, o que tem permitido as empresas trabalhares de forma mais motivadora.

Pois, todas empresas, e as organizações que precisam das pessoas, e vice versa, as pessoas também precisam das organizações, esse ambiente possibilita as pessoas atingirem seus objetivos pessoais e profissionais as quais buscam crescimento pessoal, traz satisfação, pois, favorece o desempenho dos indivíduos nessa busca de como profissionais serem bem-sucedidos.

Podemos considerar três princípios que expliquem o comportamento o humano:

a) O comportamento é motivado, ou seja, toda atitude humana possui uma finalidade. Pois todo comportamento não é aleatório nem casual, mas sempre

orientado e dirigido para algum objetivo.

b) O comportamento é guiado com a finalidade de atingir objetivos. Em toda atitude existe sempre uma reação, um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para dignar os motivos do comportamento.

c) O comportamento é causado influencia, por estímulos internos e externos: existem uma causa do comportamento, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciem decisivamente no comportamento das pessoas.

Os princípios citados acima são exemplos básico de motivação, considerado para as pessoas e líderes, e essa relação motivação/pessoas, possibilita um resultado que pode diferenciar, o desempenho das organizações, contribuindo assim, para alcance dos objetivos com sucesso, por isso a importância do Recurso Humanos é uma maneira de perceber cada individuo e a maneira de colaboração de cada um.

2.5 Teorias

As teorias motivacionais são consideradas de maneira externas e internas comportamentalistas e intuitivas. Ambas se fundamentam no princípio em que os indivíduos buscam o prazer, satisfação sempre com a tendência a ter um estado de equilíbrio, satisfação sendo que a busca dessa sensação de motivação será a característica que o motivará.

A diferença entre as teorias é que os intuitivas acreditam que os indivíduos possuem opiniões, valores e expectativas em relação ao mundo, sendo gerada internamente a necessidade de acordo com suas representações. Já os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz a motivação está fora da pessoa, tendo origem em fatores externos.

Assim, os intuitivos ou cognitivos acreditam que é impossível alguém ser motivado e que ninguém jamais pode motivar o outro, visto que as ações humanas são espontâneas, originadas por impulsos; para os comportamentalistas a crença é possível motivar alguém e que é necessário aprender a motivar outros. Por fim, as principais teorias de motivação têm base em componentes externos e internos, a exemplo de Maslow (1954 apud Herzberg).

A percepção, o discernimento é a representação de tudo aquilo que cada pessoa sabe sobre si e também sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa tem a capacidade de influenciar o ambiente físico e social,

envolve os valores pessoais, e também tem a capacidade de influenciar sua estrutura e processo fisiológico, por suas necessidades e por suas experiências anteriores.

2.5.1 A teoria de Herzberg

A base dessa teoria segundo Herzberg (1960 apud Chiavenato, 1995) é a questão da satisfação, ele, definiu como dois fatores para explicar o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais, que são os fatores externos ao trabalhador, por exemplo, são os seguintes: o primeiro fator, a segurança, relacionamentos, condições do ambiente de trabalho, condições de salário, políticas organizacionais, tudo isso faz com que elas se movimentem para alcançá-los, ou até mesmo se disponham a conquistá-los quando já os perderam.

O segundo fator são os higiênicos como às condições ao seu entorno a pessoa enquanto trabalha, são os fatores externos a ela. Estes fatores podem causar insatisfação ou satisfação, mas também não garante às pessoas a satisfação e equilíbrio. Porém, causam insatisfação na ausência de boas condições de trabalho é o que afirma o Bergamini (1997).

Já segundo Chiavenato (1995), a expressão “higiene” é utilizada para refletir seu caráter prevenção e mostrar que servem para afastar as condições desagradáveis. Destacam-se alguns fatores entre eles como as relações com os seus superiores, condições de execução do trabalho e o conforto, a gestão, apolítica da organização e administração, segurança em exercer o cargo, os benefícios sociais, salários, a relação com os companheiros.

De acordo com Herzberg (1960) essa foi do site wikipedia, é possível um funcionário está descontente e satisfeito ao mesmo tempo, visto que ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, ou coisas semelhantes, mas, verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao presenciar elogios de um cliente ou mesmo companheiros de trabalho.

O autor cita ainda que, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é a base para definir a motivação do funcionário. Ele reconhece que cada um enfrenta uma situação de vida diversa e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas, estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os funcionários permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo.

A teoria de Herzberg tem tido algumas críticas, pois algumas pessoas

atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação aos outros. Satisfação ou insatisfação, nesse caso, passa a ser uma questão pessoal. Além disso, Chiavenato (1995) crítica essa teoria por basear-se em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dela.

2.5.2. Teoria de Maslow

Essa teoria é uma das mais conhecidas e aceitas, pois os fatores motivacionais internos referem-se satisfação está ligada a realização e reconhecimento, o cargo, as atividades e aos deveres relacionados com o cargo, causam satisfação ou insatisfação se ausentes. Estes fatores estão relacionados conforme as necessidades da pirâmide de Maslow (ver figura 2). Ainda segundo Chiavenato (1995), o termo “motivação” envolve crescimento, sentimentos de realização, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio dos fatores externos e internos.

Conforme Maslow (1954 apud Marras, 2002) diz que as necessidades humanas estão em uma série de níveis ou estágios, e recebe a definição de necessidades primárias e secundárias. Sendo que as primárias são consideradas fisiológicas e segurança, as secundárias são sociais, estima e de realização.

As necessidades fisiológicas como: fome, sede, sexo e sono, são consideradas de nível inferior. Maslow (1954 apud Marras, 2002) cita que, quando uma pessoa consegue conquistar esses elementos essenciais, consegue passar ao nível das necessidades de segurança que é defesa, proteção, salário, aposentadoria, saúde, emprego.

Só após a pessoa atingir esse nível e sentir-se segura e confiante quanto à proteção, sobe-se ao próximo nível: o das necessidades sociais que é os relacionamentos, fazer parte de algum grupo. No terceiro nível, é originado por um estágio vindo da aceitação, conhecido como o das necessidades de estima que são o reconhecimento, autoestima, status e prestígio. No topo da escala, encontra-se as necessidades de autorealização e satisfação. A última etapa representa a realização e a expressão do crescimento pessoal.

O autor cita ainda que, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é uma das bases para definir a motivação do funcionário. Ele reconhece que cada um enfrenta uma situação de vida diversa e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas, estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os

funcionários permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo.

Para Maslow (1954 apud Marras, 2002), as pessoas podem subir e descer na hierarquia, conforme o momento, por exemplo, se tem fome, vai tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde ela se encontre.

Figura 2 -Pirâmide de Maslow



Fonte: CHIAVENATO, 1995.

A teoria das necessidades de Maslow recebeu algumas críticas, entre elas a de Bergamini (1997), que desconsidera o fato de que as necessidades possam variar de pessoa para pessoa e de cultura para cultura.

2.5.3 A Teoria de McClelland

Essa teoria nasceu na década de 1960, McClelland (1960 apud Robins, 2002) tomou como foco, assim como Maslow, a questão das necessidades e as identificou como sendo um tripé: poder, afiliação e realização. A diferença entre essa teoria e a de Maslow é que para McClelland (1960) diz que tais necessidades podem ser aprendidas, no entanto, não nascemos com elas, pois são adquiridas socialmente. Essa teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

Esses motivos possuem relação íntima com a resolução de problemas. Dessa forma, quando o indivíduo obtém sucesso utilizando-se de um determinado meio para isso, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que

caracterizará o estilo da pessoa.

Sobre a questão do poder, diz respeito às relações com pessoas, prestígio, posições de influência. A realização é relativo à autoestima e a autorealização, assim, essa teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivos, mas nunca a inexistência de qualquer um deles, tendo, em especial, o da realização (autoestima).

2.5.4 A teoria de ERC de Alderfer

Essa teoria é muito semelhante a de Maslow, reduzindo a três os níveis de necessidades, e motivação porém, diferencia-se quanto á flexibilidade existente nas escalas, isto é, pode existir a migração de uma escala para outra, sem que as anteriores estejam satisfeitas por completo.

Alderfer (1969) reduziu os cinco níveis da pirâmide de Maslow para exclusivamente três níveis de necessidades de motivação, o que denominou teoria ERC, compreendendo assim, a necessidade de existência (E), que é o desejo de bem-estar fisiológico e as exigências materiais necessárias à existência; a necessidade de relacionamento (R), que é o desejo de satisfação das relações interpessoais e interação social; e a necessidade de crescimento (C), que é o desejo internalizado de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

3 CONCLUSÃO

É indispensável focar nas pessoas, alterar alguns conceitos culturais que rodeiam a organização. As pessoas reagem de maneira positiva ou negativa através das suas lideranças criando o clima organizacional da maneira que se relacionam. Em contrapartida, em termos de benefícios, trabalhar motivado é muito importante para o funcionário, pois eles têm que perceber que o junto com o crescimento da organização vem o seu próprio crescimento, é um impulso extraordinário para que seu trabalho seja realizado com alta qualidade.

Funcionários motivados pela competência vão sempre procurar o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas com esforço de serem sempre inovadores. Normalmente executam um bom trabalho, por estarem satisfeitos. Em geral, as pessoas motivadas pela competência também esperam daqueles com quem trabalham um serviço de alta qualidade e podem tornar-se impacientes caso o seu trabalho saia com um nível inferior. Em alguns

casos a preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a importância dos relacionamentos humanos e a quantidade da produção e a ficam em segundo plano.

O segredo da solução do problema motivacional das empresas, de um modo geral, está no seu diagnóstico e de um planejamento de medidas, para que possa ir ao encontro do que realmente é uma necessidade de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução a Teoria da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel de Recursos Humanos**. Rio Janeiro: Campus, 1999.

_____. **O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de RH**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAURIZ, A. A Importância da Liderança e da motivação como factor de desenvolvimento das Empresas e Organizações. **Retrieved from**, 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <www.sct.cv>. Acesso em: 21 maio. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MICHAELIS. **Dicionários conceito de motivação**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=ne9qA>>. Acesso em 21 de maio. 2018.

MOTTA, Paulo Roberto. **ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Dica de Leitura. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 10 de jul. 2018.