

Motivação: Um estudo em uma agência bancária

Wilson Ramos (UTFPR) wramoswb@hotmail.com
João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br
Adriano Mesquita Soares (UTFPR) royalsistemas@bol.com.br
Angélica Mariane Teixeira (Facibra) angélica_wb1@hotmail.com
Gisele Rodrigues (Facibra) gisagr5@hotmail.com

Resumo:

Este artigo pretende lançar um olhar sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho. O objetivo do estudo consiste em identificar os principais fatores motivacionais dos funcionários de uma instituição financeira. Para alcançar o objetivo proposto foi necessário fazer uma revisão da literatura e recorrer a autores experientes neste assunto. Além disso, foi aplicado um questionário com treze questões para catorze funcionários da agência bancária a fim de avaliar o grau de motivação e satisfação com que realizam os seus trabalhos. Esses resultados indicam a importância de que as empresas conheçam as necessidades de seus funcionários a fim de elaborar estratégias motivacionais adequadas.

Palavras chave: Motivação, Funcionários, Empresa.

Motivation: A study in a banking agency

Abstract

This article raises a look at the importance of motivation in the workplace. The objective of the study is to identify the key motivational factors of employees of a financial institution. To achieve the proposed objective it was necessary to review the literature and make use of experienced authors in this issue. In addition, a questionnaire was applied with ten to fourteen issues of branch staff in order to assess the degree of motivation and satisfaction with performing their work. These results indicate the importance that companies know the needs of their employees in order to develop appropriate motivational strategies.

Key-words: Motivation, Staff, Business.

1. Introdução

É fato que a chave do sucesso em qualquer área em que formos atuar, sem dúvida, é a motivação com que prestamos o serviço. Quando trabalhamos com entusiasmo e paixão o bom resultado é certo. Mas como se dá essa tal motivação, quais são os fatores que motivam? Quais são os fatores que desmotivam? Quando levantado um estímulo motivador, as pessoas reagem da mesma forma?

Na atualidade, mais do que nunca, as empresas buscam cada dia aumentar e melhorar seus resultados, com o desenvolvimento dos Recursos Humanos, área que está diretamente ligada às pessoas que participam de uma organização, o ser humano é enxergado dentro da empresa como peça fundamental para o sucesso, com isso é de interesse dos gestores saber se o colaborador se encontra satisfeito, valorizador e respeitado no ambiente de trabalho.

O interesse em estudar o tema é porque entendemos que tal assunto possui relevante importância dentro das organizações. Saber o que nos anima e o que nos desmotiva pode ser uma ferramenta muito útil para atingir ótimos resultados, nesse sentido o estudo propõe uma reflexão em torno de autores da área motivacional. Portanto em torno dessa temática temos o objetivo de levantarmos as possíveis causas que motivam ou desmotivam o colaborador. Através de um estudo de caso, obtivemos dados com um questionário respondido pelos funcionários de uma agência bancária de Wenceslau Braz.

2 Motivação

No dicionário Aurélio motivação é o conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo. É acreditando neste conjunto de fatores que existe dentro de cada um de nós e que determina nosso jeito de ser e estar na vida que conseguimos alcançar aquilo que desejamos. Borges (2004), diz que a palavra motivação é uma derivação do latim *motivus*, que significa mover. Ela pode definir-se como uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.

A motivação tem uma forte influência na liderança ajudando impulsionar a equipe, principalmente na realização de metas e objetivos da organização. A motivação é bastante complexa estando muito ligada às tarefas desafiadoras, oportunidade de aprendizado ou de promoção, além do reconhecimento. As teorias mais conhecidas sobre o tema são os estudos de Maslow, mostrada na hierarquia das necessidades, que fala sobre as necessidades humanas. Já para Maximiano (2004), “o comportamento humano é causado por alguma causa interna ao si próprio, ou alguma causa externa do ambiente”.

Maslow organizou as necessidades em uma pirâmide onde destaca os níveis e sua importância para cada indivíduo. No quadro 1 estão relacionadas às necessidades humanas dentro do ambiente organizacional, distinguindo algumas principais:

Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Auto-realização
Intervalo de descanso; Conforto físico; Horário de trabalho razoável	Condições seguras de trabalho; Remuneração e benefícios; Estabilidade de emprego.	Amizade dos colegas; Interação com clientes; Gerente amigável.	Responsabilidade por resultados; Orgulho e reconhecimento; Promoções.	Trabalho criativo e desafiante; Diversidade e autonomia; Participações nas decisões.

Quadro1: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Chiavenato (2005, p.218) adaptada pelo autor

Conforme as teorias de motivação entende-se que, através de oportunidades e estímulos as

As pessoas passam a ter mais motivação no trabalho. Conforme Maslow (1987) as necessidades humanas tem diferentes níveis de força, e através desse sentido ele estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológico, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

As necessidades fisiológicas são as que precisamos realizar no nosso dia a dia, as necessidades básicas, alimentação, higiene, vestimenta, lazer. Se essas necessidades não estiverem satisfeitas as pessoas provavelmente não conseguirão se dedicar aos outros níveis. Necessidades de segurança está relacionada em se sentir livre de ameaças, se sentir seguro e estável, com um futuro garantido, com emprego e propriedades. Necessidades sociais, depois de satisfeita as necessidades fisiológicas e de segurança, a pessoa precisa se relacionar com outras pessoas, viver em grupo e serem aceitas.

Necessidades de auto-realização, nesse nível as pessoas sonham e querem ser pessoas melhores, se sentem capazes de se tornar algo a mais, como subir de cargo dentro da empresa. Maslow criou uma teoria muito importante onde as pessoas são mais respeitadas independente do seu nível financeiro. Os fatores motivacionais, quando não percebidos ou ausentes não geram insatisfação, mas, quando presentes são fontes de motivação e satisfação. Já os fatores higiênicos não geram motivação, entretanto sua ausência leva a insatisfação.

A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas. Mas o mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos é capaz de devorar uma edição do Harry Potter durante uma tarde. Para este estudante, a mudança na motivação é causada pela situação. (ROBBINS, 1998, p.132)

Robbins (2005) deu exemplo do aluno quando estando motivado o quanto ele rende em sua leitura, pois, se sente envolvido e o mesmo acontece nas organizações. A liderança neste aspecto requer do líder buscar extrair de seus colaboradores o máximo de si.

Outro foco a respeito da motivação, segundo Robbins (2005, p.132) está relacionado à ligação entre “intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Enfatiza que é preciso considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que se deve buscar de acordo com o autor é aquele que vai em direção aos objetivos da organização.

A partir dos conceitos e das reflexões dos autores ligados à administração, é possível compreender as teorias que organizam os fatores motivacionais das pessoas dentro de uma organização. A motivação hoje é entendida como a principal ferramenta para obter melhores resultados dentro da empresa, em um mundo cada vez mais competitivo exige-se mais das pessoas. Pessoas mais motivadas tendem a proporcionar resultados mais altos na realização do seu trabalho.

Funcionários comprometidos estão sendo cada vez mais valorizados, e é neles que a empresa tende a investir, sendo a motivação a principal ferramenta para o sucesso da equipe. Para Gil (2008, pág. 205) “é muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas”. Por isso a tarefa de motivar pessoas vem sendo um dos maiores desafios para os líderes. “A motivação é uma força que estimula as pessoas a agir,” Gil (2008, pág. 205).

Antigamente acreditava-se que essa força era estimulada por professores, pais e chefes, hoje a motivação depende de cada pessoa, das necessidades de cada indivíduo. Assim cada um tem necessidades distintas para se motivar, não podemos afirmar que uma pessoa tenha capacidade de motivar a outra.

A motivação é uma consequência das nossas necessidades, sendo elas íntimas. Significando que líderes ou gerentes não têm a capacidade de motivar, mas podem ajudar a satisfazer as necessidades humanas.

2.1 Teoria x e y

O líder desempenha o papel de influenciar seus subordinados, por isso é desejável que o mesmo conheça as suas ambições antes de buscar motivá-los, por sua vez torna-se muito útil a teoria de McGregor (1960, apud Chiavenato, 2002) que definiu duas teorias chamando-as de Teoria X e Teoria Y.

A teoria X, conhecida como visão tradicional, vem representar o controle existente sobre os recursos humanos da empresa. De acordo com esta teoria, as pessoas, em geral, não sentem vontade de trabalhar ou pretendem trabalhar o necessário, e devido a isso, a grande parte dos trabalhadores têm que ser coagidos, supervisionados insistentemente e ameaçados com penalidades, pois somente dessa forma conseguem atender os objetivos propostos pela organização. Os colaboradores não querem responsabilidades, optam por receber ordens formais sempre que necessário, possuem pouca ou quase nenhuma ambição e põem a segurança acima de todos os fatores ligados ao trabalho.

A teoria Y é mais otimista, e mostra o fato de que a ampliação dos recursos humanos é muito mais otimizada e pode ser mais bem aproveitada. Nesta teoria o fundamento é o seguinte, quando um ambiente é favorável ao trabalho, tudo flui naturalmente e pode ser prazeroso. O colaborador é direcionado pela auto orientação e autocontrole, desta forma ele faz parte dos objetivos da empresa, aliado a tudo isso o funcionário recebe recompensas e sente-se mais motivado na realização de suas tarefas. Sendo assim, o colaborador sente-se mais comprometido com as empresas, e esta maneira diferente de administrar os recursos humanos no ambiente organizacional é o que faz as organizações terem sucesso.

O líder adepto a Teoria X, terá por consequência afastamento de sua equipe, visto que a Teoria Y compartilha com seus colaboradores a decisões a serem tomadas, isso faz com que tenha retorno antes mesmo de haver tais mudanças.

Devemos levar em consideração que um líder poderá se apresentar com características de ambas as teorias. A teoria Y apresenta vantagens quanto a Teoria X, mas em determinados momentos é necessário fazer uso de ambas as teorias para melhor resultado com a equipe.

2.2 Teoria Higiênica e Motivacional

O autor desta teoria Frederick Herzberg, era um psicólogo, consultor e professor universitário americano, tinha como base em sua teoria, que as empresas devem estar aptas para proporcionar meios que contribuam para o trabalho de qualidade na organização. Exemplificando temos alguns fatores de influência: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, benefícios, salários, segurança no cargo, entre outros. Herzberg, observando dois fatores sendo eles: higiênico e motivacional onde ele conclui que as pessoas precisam basicamente desses dois fatores para motivar-se.

Fatores higiênicos: são fatores básicos, como salário, ambiente de trabalho, liderança, política da empresa e regulamentos internos, que não são responsáveis em motivar mais podem trazer desmotivação as pessoas ou ao grupo.

Fatores motivacionais: está relacionado com o que o funcionário tem capacidade de desenvolver, estipula desafios que o mesmo possa atingir. Responsabilidades que o fará confiar em sua capacidade. Esse fator depende da gerência e é função dela promover metas, gratificações adequadas a cada tipo de funcionário.

Apesar das críticas recebidas por Herzberg, sua teoria é muito utilizada no âmbito organizacional pelo fato de muitas chefias identificarem as constatações feitas pelo teórico em seu ambiente de trabalho. É muito importante que o papel do líder seja desempenhado com dinamismo para que possa atender as reais necessidades de cada colaborador garantindo sucesso na organização e na realização pessoal.

Estão relacionados, conforme o quadro 2, os fatores que geram satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e como influencia a vida das pessoas.

Fatores Motivacionais Ligado ao conteúdo do cargo	Fatores Higiênicos Ligado ao contexto do cargo
1 - O trabalho em si mesmo; 2 - Realização pessoal; 3 - Reconhecimento do trabalho; 4 - Progresso profissional; 5 - Responsabilidade.	1- As condições de trabalho; 2- Salários e prêmios de produção; 3- Benefícios e serviços sociais; 4- Cultura organizacional; 5 - Relações com o gerente.

Quadro 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 226).

O comportamento humano é determinado por causas que, as vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos que são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. (CHIAVENATO, 1983, p 119).

Nesse sentido, o homem pode ser considerado um animal que tem necessidades que se alternam ou se sucedem em conjunto ou isolado. No entanto, quando satisfeito uma necessidade, surge outra no lugar e assim sucessivamente e infinitamente. Essas necessidades motivam o comportamento das pessoas indicando-lhes a direção a ser seguida. A motivação sem dúvida é intrínseca a cada indivíduo e pode-se afirmar que ninguém motiva ninguém.

Hoje até se reforça a noção de que pode haver animação, estímulo, atribuindo-se aos chefes de unidades pequenas a atividade, se não a denominação, de “animador” (GREGOLIN, PATZLAFF, PATZLAFF, 2011, p. 68). Nesse sentido, por mais entusiasmo que exista na vida de um indivíduo, de nada adiantará sua força de vontade enquanto inexistir a adequada competência para o exercício de seu ofício. Igualmente, constata-se que sem motivação, ou seja, sem um impulso interior entusiasta, de nada valerá as competências profissionais adquiridas ao longo de sua vida.

3 Metodologia

Para a elaboração desta pesquisa foi preciso seguir alguns passos metodológicos. As contribuições da pesquisa exploratória e descritiva ajudaram a criar uma intimidade maior com o assunto e também a observar e analisar os fenômenos sociais sem manipulá-los.

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, sendo um procedimento básico para verificar estudos anteriores que trazem informações sobre a atual situação do problema. Sendo o ponto de partida a revisão da literatura, optou-se pelo estudo de caso em que se levantaram dados sobre os funcionários de uma agência bancária de Wenceslau Braz - PR.

A pesquisa em si tem caráter qualitativo, segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 58), “a busca de opiniões dos funcionários reflete a percepção dos envolvidos no processo organizacional”. O processo em que os participantes estão envolvidos é mais enfatizado do que a quantidade de objetos de estudo.

O passo seguinte refere-se à aplicação de um questionário com treze questões aos catorze funcionários da agência. Houve a separação dos funcionários em ocupantes e não ocupantes

de cargos gerenciais. Dessa forma pretende-se avaliar as divergências e convergências de opiniões em função do cargo ocupado.

O questionário foi utilizado por ter caráter impessoal para assegurar a uniformidade das avaliações. “Possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiante dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais - o que pode não acontecer na entrevista” (CERVO, 2010, p. 53).

Foi verificada a opinião dos funcionários sobre o papel dos gestores no processo de elevação do nível de motivação e das possíveis alternativas para sua melhoria. O questionário foi composto de múltiplas escolhas seguindo recomendações de Marconi e Lakatos (2005, p. 72) que afirmam que “o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso e em linguagem acessível ou usual dos informantes”.

Após a coleta de dados os elementos foram tabulados com o auxílio de planilhas eletrônicas com o intuito de obter os resultados.

3.1 Caracterização da agência

A agência participante está situada na Alameda Manoel Ribas, n° 104, centro, no município de Wenceslau Braz – PR. O local conta com 15 funcionários concursados, porém a pesquisa contou com a participação de 14 devido um estar no período de férias. O banco completa 43 anos de funcionamento na cidade, em 2012. A agência conta com um Gerente Geral e quatro Gerentes de carteiras, sendo Pessoa Jurídica, Pessoa Física, Serviços e Rural Personalizado. O restante do quadro é composto de três caixas executivos, dois assistentes de negócios e cinco escriturários.

O banco funciona de segunda-feira à sexta-feira das 10h às 15h para atendimento ao público. Já o expediente interno inicia-se às 08h e vai até às 18h também cinco dias por semana. Desde a sua inauguração o banco conta com uma diversidade de clientes, mas o ‘carro-chefe’ continuam sendo os produtores rurais da região. Seguindo a tendência do município, a instituição apoia e financia atividades agropecuárias. A população é atendida por cinco agências bancárias: Banco do Brasil, Banco Cooperativa Sicredi, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Itaú.

Desta forma, o questionário aplicado busca trazer dados que avaliem o reconhecimento dentro do local de serviço e se os trabalhadores se sentem motivados para atuarem em uma instituição financeira que presta atendimento ao público.

4 Análise de dados e discussões

Na identificação do perfil, os servidores pesquisados estão em cargo efetivo dentro da instituição; são habilitados através de concurso; pertencem a uma faixa etária média entre 18 e 40 anos. Dentre os funcionários a predominância de escolaridade é de nível superior, 57% são do sexo masculino e 36% ocupam cargo de nível gerencial.

No que tange ao tempo de serviço, 44% estão menos de cinco anos na empresa e apenas 7% há mais de trinta anos. Conforme o gráfico mostra a maioria dos colaboradores mostram-se satisfeitos em relação a sua auto-motivação para o trabalho. Porém, uma quantidade expressiva de 28% está insatisfeito ou ligeiramente satisfeito.

A pesquisa aponta também o grau de satisfação dos funcionários com a remuneração que recebem. Os dados detalham que 8% demonstram-se totalmente insatisfeito, 31% ligeiramente satisfeito e 61% satisfeito, nenhum dos entrevistados está totalmente de acordo com o seu salário. Cerca de 70% dos funcionários do banco relataram sua satisfação em relação aos treinamentos realizados e oportunidades de crescimento da carreira dentro da

empresa. Outro aspecto importante identificado foi que quase 40% dos questionários respondidos avaliam como insatisfatória o incentivo entre os colegas de trabalho.

Fica evidenciado que, é bom o nível de aceitação das críticas dos colaboradores por parte do banco pesquisado, apenas 7% demonstra-se totalmente insatisfeito. A empresa selecionada para esta pesquisa compartilhou uma série de fatores importantes que foram fundamentais para a escolha da atuação empreendedora pela motivação. Entre os elementos trazidos, estão a busca pela vida saudável em todos os níveis e a determinação por concluir projetos de interesse sejam na área acadêmica, pessoal ou profissional.

De início, no estudo da motivação na empresa, os entrevistados foram chamados a compartilhar o grau de atração do trabalho que realizam. Invariavelmente, os entrevistados declararam a integração do trabalho com a vida pessoal. Uma marca desse grupo de pessoas é a de que o trabalho que desempenham representa a empresa como um todo.

Os empreendedores desse novo paradigma declaram que empreender é reconhecer o papel social que devem desempenhar e buscar um desenvolvimento coletivo que promova a motivação da empresa enquanto pessoas em harmonia com o ambiente de serviço. Os funcionários do novo paradigma identificam projetos pessoais integrando realizações profissionais em uma perspectiva inclusora na qual o bem estar de uma coletividade é almejada no meio profissional.

Segundo Gil (2008), a motivação individual pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa, uma vez que funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em equipes, tendem a proporcionar melhores resultados. Os funcionários costumam ser incentivados a progredir conforme as metas estabelecidas pela empresa.

Contudo, cada meta alcançada deve ser reconhecida e elogiada, pois feedbacks positivos, mesmo que simples, dão às pessoas um senso de vitória, fazendo com que sintam que trouxeram algum valor à empresa. À medida que se reconheçam nos funcionários os pontos fortes, fazendo a eles críticas construtivas, está-se contribuindo para que se empenhem em melhorar futuramente.

Nesse sentido, o indivíduo enquanto funcionário, já reconhece sua motivação alcançada à medida que atua em favor da melhoria da empresa, e à medida que encontra seu propósito sendo trabalhado por outras mãos. O comportamento coletivo de busca por uma determinada realização permite que haja melhor entendimento do papel de cada um, em uma empresa de forma cooperada, onde cada um tem consciência da sua responsabilidade, ou seja, da sua habilidade em responder ao desafio que é coletivo.

Analisando profundamente as áreas de atuação de cada indivíduo enquanto funcionário e o comportamento motivacional de cada um observaram-se alguns resultados: Não foi apresentada diferenciação determinante entre o grau de motivação dos indivíduos de cargo gerencial e escriturários. Observou-se também que o grau de insatisfação com o trabalho pode ter relação com a remuneração oferecida pela empresa.

Quanto à relação com o cargo, constatou-se que os bancários estão muito satisfeito em sua atuação, porém desejam uma cooperação maior entre os colegas de serviço.

Considerações Finais

Trabalhar com o tema satisfação e motivação no trabalho é um desafio importante, tendo em vista as nuances e complexidade envolvidas. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade.

O presente trabalho visou o diagnóstico da motivação profissional nos funcionários de uma instituição financeira de Wenceslau Braz. A proposta foi mensurar o nível individual de satisfação no trabalho e assim identificar as condições de nível motivacional ditas pelos mesmos.

Sabendo que a pesquisa de campo foi realizada com base em ideias de autores anteriormente falados, então, concluímos e colocamos alguns comentários que consideramos extremamente importantes abaixo.

O uso da motivação promove grandes benefícios para as empresas, principalmente no que diz respeito à maior desempenho dos funcionários e, conseqüentemente assim organizar a empresa de melhor modo; no apoio ao processo de decisões por meio de respostas mais rápidas das empresas quanto ao que deve ser melhorado na questão do desempenho dos indivíduos enquanto funcionários.

Os aspectos principais que beneficiam de forma decorrente a implantação de um modo motivacional são: a melhoria dos processos usados de maneira empresarial para obtenção de melhores resultados; a redução do tempo no processo que pode ser convertido em melhor resposta ao que outros esperam; melhoria da comunicação interna na empresa e melhor coordenação entre todos os funcionários, aumentando a integração da empresa.

Dessa forma, é de muita importância que haja levantamento de todas as questões que levam os funcionários a estarem insatisfeitos com o serviço, para que desse modo, tenha-se um direcionamento para iniciar as melhorias e atender as necessidades da empresa. Com isso, as chances de se ter um ótimo resultado alcançando todos os benefícios vindos dos recursos oferecidos pela motivação implantada, sejam bem maiores do que quando não há planejamento algum.

Depois de alcançados os objetivos propostos para este trabalho, apontamos algumas sugestões para que se estabeleçam intervenções eficazes na área motivacional da empresa do ramo financeiro de Wenceslau Braz, oportunizando, também outras contribuições científicas para a agência como um todo.

Esta pesquisa concluiu que existe carência de pesquisas na cidade que integrem os estudos de motivação e o universo do empreendedorismo promovendo o alcance da melhoria nas empresas. Destaca-se ainda, a falta de conhecimento e experiência na área motivacional. Também como recomendação, faz-se necessário sugerir a implementação de uma forma diferente e inovadora de gerenciamento e planejamento de recursos humanos com a adoção de um conjunto de ideias administrativas, para estabelecer a primazia de princípios gerenciais baseados em conceitos modernos de administração.

Referências

ANDRADE, Ines Barcelos; LIMA, Maria Cristina Miranda. Fundação Benedito Pereira Nunes. *Manual para elaboração e apresentação de trabalhos científicos*: Artigo científico. Campos dos Goytacases/RJ: Faculdade de Medicina de Campos, 2007. 22p.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da.; *Metodologia científica*. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3 ed. – São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração.* 6ª ed., vol. 2, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIL, Antonio Carlos; *Gestão de pessoas.* São Paulo: Atlas, 2008.

GREGOLIN, Marcos Roberto P.; PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila M. G.; *Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações.* *Revistas2.uepg.br* Capa > Vol. 11, No 1 (2011). Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/757/2352>. Acesso em: 29/09/2013

HERZBERG, Frederick. *Mais uma vez: como motivar seus funcionários?* In: *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação dedesempenho.* Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: *Manage people, not personnel.*

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica.* 3ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLOW, A. *Introdução à psicologia do ser.* Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.* 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional.* Menezes, C. A. (trad.), 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.* 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.