



RELISE

FATORES MOTIVACIONAIS – O ESTUDO DE UMA LOJA DE VAREJO DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL¹

Priscila Moreira de Souza²

Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni³

Gabriella Santos da Silveira⁴

Maria Julia Pegoraro Gai⁵

Aline Mendonça Rodrigues⁶

RESUMO

A motivação dos funcionários é um aspecto fundamental para o bom desempenho das organizações, por esse motivo, o objetivo deste estudo foi de analisar a motivação dos funcionários de uma loja de varejo da região central do Rio Grande do Sul (RS). Para a coleta de dados aplicou-se um questionário aos colaboradores da empresa e a análise dos dados se deu por meio de estatística descritiva. Dentre os principais resultados, destaca-se o bom relacionamento com os colegas e com o chefe/líder e as boas condições de trabalho. No entanto, constatou-se que os colaboradores não se sentem motivados, pois a organização, do ponto de vista analisado nesta pesquisa, tem deixado lacunas em algumas áreas vitais que afetam diretamente o fator motivacional. Entende-se que a organização em questão necessita dar mais atenção aos aspectos relacionados à motivação, que seja traduzida em ações e práticas que possam ser percebidas pelos colaboradores, visto que influencia diretamente no comprometimento dos mesmos.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Teoria de Maslow.

ABSTRACT

The motivation of the employees is a fundamental aspect for the good performance of the organizations, for that reason, the objective of the study was to analyze the motivation of the employees of a retail store of the central region

¹ Recebido em 27/11/2018.

² Faculdade Metodista de Santa Maria. priscila_moreira@hotmail.com

³ Universidade Federal de Santa Maria. marcia.maggioni@yahoo.com.br

⁴ Universidade Federal de Santa Maria. alinemendoncaa@gmail.com

⁵ Universidade Federal de Santa Maria. mariajuliagai@hotmail.com

⁶ Universidade Federal de Santa Maria. gabriellasantosdasilveira@gmail.com

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 5, p. 92-105, set-out, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

93

of RS. To collect data, a questionnaire was applied to the company's employees and data analysis was done using descriptive statistics. Among the main results, we highlight the good relationship with colleagues and the boss/leader and good working conditions. However, it was found that employees do not feel motivated, since the organization, from the point of view analyzed in this research, has left gaps in some vital areas that directly affect the motivational factor. In this way, it is understood that the organization in question needs to pay more attention to aspects related to motivation, which is translated into actions and practices that can be perceived by employees, since it directly influences their commitment.

Keywords: Motivation; Leadership; Theory of Maslow.

INTRODUÇÃO

As empresas são constituídas por grupos de pessoas, que devem ser coordenadas para alcançar as metas e os objetivos organizacionais. É importante que os líderes utilizem os pontos fortes dos colaboradores e desenvolvam o potencial interior, para o colaborador ser motivado a realizar suas atividades (BERGAMINI, 2015).

Um dos grandes desafios no gerenciamento das organizações é manter esses colaboradores motivados e fazer com que eles percebam sentido no que fazem. As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, de maneira que o local de trabalho é influenciador no provimento da satisfação humana, já que a motivação humana guarda sutilezas e complexidades que não podem ser desprezadas (MIRANDA, 2009).

Este artigo visa analisar a motivação dos funcionários de uma loja de varejo da região central do RS. O estudo se justifica, por um lado, pela contribuição dessas atividades para a academia, pois o estudo destaca a influência da motivação no ambiente empresarial, auxiliando para um melhor esclarecimento sobre o assunto e servindo de apoio para futuros trabalhos destinados a essa área. Por outro, beneficia a empresa estudada, pois com o desenvolvimento desse estudo os gestores puderam ter uma visão mais ampla



RELISE

94

sobre as implicações da motivação de seus colaboradores no contexto organizacional.

O artigo está organizado em etapas. Além desta introdução, encontra-se o referencial teórico, em que elucidam-se os conceitos sobre a motivação e sobre a Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas de Maslow. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada, os resultados e respectiva discussão e por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo e as referências utilizadas no estudo.

REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção estão elucidados os aspectos teóricos utilizados para embasar este trabalho. Inicia-se com os conceitos a respeito da motivação, seguido da teoria da hierarquia das necessidades básicas de Maslow.

Motivação

A motivação dos funcionários é um fator fundamental para a organização conseguir atingir os objetivos traçados e apresentar um bom desempenho. Bergamini (1997) já explicava que as pessoas entram em ação por várias razões, no entanto, há grande diferença entre o movimento que se origina das reações dos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades e emoções.

Segundo Vroom (1997), a motivação intrínseca é baseada nas necessidades de crescimento. Ao longo do tempo os benefícios aparecem, já que a retribuição em si é o crescimento pessoal. Portanto, a motivação intrínseca, relaciona-se aos fatores pessoais, a partir dos quais alguém é impulsionado a um objetivo sem saber o porquê.

O papel do líder, por sua vez, pode ser entendido como um componente da motivação extrínseca, já que é externo ao sujeito. Maximiano



RELISE

95

(2004) comenta que os motivos externos ou motivação extrínseca são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou os objetivos que a pessoa persegue. Assim, satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas.

Na visão de Bergamini (2006, p. 26), “a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoável e clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”. Além disso, Maximiano (2007) relata sobre a especificidade da motivação, uma vez que o sujeito pode sentir-se incentivado no trabalho, mas pode não ter esse mesmo incentivo para os estudos, por exemplo. Dessa maneira, esse autor salienta que a motivação não é um estado geral e estar estimulado para algo não significa que o estímulo se estende a outras atividades.

Teoria da hierarquia das necessidades básicas de Maslow

A motivação tem sido usada constantemente para determinar o comportamento dos colaboradores nas organizações e, por isso, buscaram-se explicações para o processo motivacional. Entre essas, destaca-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas, elaborada por Maslow em 1943 (MASLOW, 2003), que é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana. A hipótese básica é que existe uma estrutura hierárquica de cinco necessidades humanas básicas e Maslow (2003), entende que, assim que supridas as necessidades mais elementares, surgirão outras mais elevadas.

A primeira delas diz respeito às necessidades fisiológicas, que visam manter a homeostase do corpo humano. Entre essas necessidades estão a necessidade de alimentação, água, sono, sexo, necessidades fisiológicas, entre outras necessidades corporais. Estando satisfeitas as necessidades



RELISE

96

fisiológicas, emerge a necessidade de segurança, que inclui a sensação de segurança e proteção contra ameaças ou perigos físicos e emocionais e assim, buscam assegurar a estabilidade das pessoas (MASLOW, 2003). Em sequência, segundo esse mesmo autor, emergem as necessidades de amor, que são as necessidades de relações sociais, que incluem amor, afeição, filiação, aceitação social, senso de pertencimento e amizades. Supridas essas carências, surge a necessidade de estima, que inclui a própria autoestima e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

Maslow (2003) menciona ainda que necessidade de autorrealização é a mais elevada do ser humano e se constitui no impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais, além de incluir crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa. O autor esclarece que, “evidentemente, a forma específica que estas necessidades assumirão variarão consideravelmente de pessoa para pessoa” (p. 260). Salienta-se que essas necessidades mencionadas pelo autor não são descritas em formato de pirâmide. Na verdade este é um método que facilita o entendimento da teoria de Maslow, mas não indica que as necessidades adotam uma postura rígida, uma vez que as mesmas se sobrepõem em diversos momentos.

MÉTODO

Quanto aos aspectos metodológicos utilizados, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, uma vez que se delimitou à empresa investigada, que se trata de uma loja de varejo da região central do RS. Para Gil (2007), um estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.



RELISE

97

A abordagem foi quantitativa e a coleta de dados deu-se a partir da aplicação de um questionário elaborado pelas autoras com base em Bergamini (1997) e Robbins (2000), específico para ser adotado com os colaboradores da empresa estudada. Dos 13 colaboradores da organização, 11 responderam ao questionário. As 40 questões que compunham o questionário, elaboradas em escala *Likert*, foram sistematizadas em seis categorias de análise.

No questionário, os aspectos relacionados à motivação foram sistematizados em seis categorias de análise, que são: condições de trabalho na empresa; influência do chefe; motivação baseada em fatores pessoais; motivação x benefícios da empresa; satisfação e empenho em trabalhar na empresa; satisfação no trabalho. Cada questão apresentava 5 alternativas de escolha: a alternativa 1 correspondendo a concordo plenamente, a alternativa 2 a concordo parcialmente, a 3 a não concordo nem discordo, a 4 a discordo parcialmente e a 5 referindo-se a discordo totalmente. Para a análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva, com uso do *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 21.0.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o propósito de alcançar o objetivo do presente estudo, no questionário aplicado aos 11 colaboradores da empresa, investigou-se os dados sociodemográficos dos mesmos.

A partir da Tabela 1 percebe-se nos colaboradores pesquisados um perfil variado, uma vez que não há um padrão percebido em termos de idade, sexo, estado civil, formação e tempo de trabalho na empresa. O grupo de colaboradores atualmente é composto por indivíduos que se encontram em épocas e condições diferentes de vida, o que se relaciona diretamente com a motivação, pois conforme Bergamini (2015), os fatores de



RELISE

98

satisfação motivacional não possuem a mesma importância para diferentes pessoas, esses fatores dependem do estágio de vida que cada um está vivenciando e a necessidade não atendida no momento.

Tabela 1- Dados sociodemográficos dos funcionários.

	Característica	Entrevistados
Idade	20 a 24 anos	3
	25 a 29 anos	3
	30 a 34 anos	1
	35 a 39 anos	1
	40 a 44 anos	2
	45 a 49 anos	1
Sexo	Homens	6
	Mulheres	5
Estado Civil	Solteiros	3
	Casados	7
	Divorciados	1
Escolaridade	Ensino Médio Completo	7
	Ensino Superior Incompleto	4
Tempo de Trabalho	Menos de um ano	2
	Entre 1 e 3 anos	6
	Entre 4 e 6 anos	2
	Entre 7 e 9 anos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Especificamente sobre os aspectos relacionados à motivação, a primeira categoria, referente às condições de trabalho, tem os resultados obtidos expostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Condições de trabalho na empresa.

	1	2	3	4	5	Total
Existem boas condições de trabalho (estrutura física)	9	1	1	0	0	11
As condições ambientais (temperatura, ambiente, limpeza, mobiliário, etc.) do seu local de trabalho são satisfatórias	9	1	1	0	0	11
Tenho boas condições de trabalho	7	3	1	0	0	11
As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas	2	7	2	0	0	11
	29	12	5	0	0	

Fonte: Dados da pesquisa.



RELISE

99

A análise da Tabela 2 possibilita identificar que a maioria dos colaboradores concorda que existem boas condições de trabalho na empresa e que as condições ambientais são satisfatórias, isso pode trazer uma melhor qualidade e rendimento à equipe. De acordo com Regato (2014), as empresas possuem o desafio de motivar seus colaboradores de modo que proporcione um ambiente favorável, vinculando os objetivos pessoais com os organizacionais e, ainda, reconhecendo o bom desempenho dos colaboradores e/ou recompensá-los. A respeito da influência do chefe na motivação dos colaboradores, os dados encontrados estão mencionados na Tabela 3.

Tabela 3- Influência do chefe

	1	2	3	4	5	Total
Sou reconhecido (a) pelo meu chefe	6	4	1	0	0	11
Relaciono-me bem com meu chefe	8	2	1	0	0	11
Sou ouvido (a) pelo meu chefe	4	6	1	0	0	11
A minha chefia dá liberdade para expor as ideias	5	6	0	0	0	11
Meu chefe é um motivador	5	5	1	0	0	11
Meu chefe reconhece o trabalho da equipe	6	3	2	0	0	11
Meu chefe reconhece o meu trabalho	6	5	0	0	0	11
Meu chefe valoriza o trabalho da equipe	6	5	0	0	0	11
Meu chefe valoriza o meu trabalho	6	5	0	0	0	11
	52	41	6	0	0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados contidos na Tabela 3 demonstram o quão importante o trabalho do chefe/líder é para equipe para a empresa investigada, evidenciando uma relação positiva com o líder. O bom relacionamento com o gestor apresenta um nível elevado de concordância. O reconhecimento, a valorização do trabalho tanto da equipe como individualmente se mostram positivos. Conforme Wagner III e Hollenbeck (2003), estímulo à motivação é um papel fundamental dos gerentes para que os subordinados desempenhem as atividades da melhor forma.

Com relação à “exposição de ideias” e “sou ouvido (a) pelo meu chefe”, o fato de a maioria concordar parcialmente, demonstra uma possível



RELISE

100

difficuldade para os colaboradores exporem opiniões. Conforme Gil (2016) é de suma importância que os gestores tenham uma relação aberta com seus colaboradores, que permita a compreensão do gestor do que é importante para cada um de seus colaboradores, dessa forma, o gestor poderá individualizar metas e redefinir recompensas com vistas a alinhá-las às necessidades individuais, maximizando o potencial de motivação para o trabalho. A terceira categoria de análise, a motivação baseada em fatores pessoais, tem seus resultados demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Motivação baseada em fatores pessoais.

	1	2	3	4	5	Total
Tenho uma vida pessoal satisfatória	7	3	1	0	0	11
Trabalhar na empresa me traz segurança pessoal e familiar	5	6	0	0	0	11
O trabalho supre minhas necessidades básicas como: alimentação, vestuário, moradia e saúde	5	5	1	0	0	11
Considerando minhas obrigações e responsabilidade meu salário é justo	7	2	1	1	0	11
Estou satisfeito com o tempo que o trabalho deixa para sua vida pessoal e familiar	7	2	1	1	0	11
	31	18	4	2	0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, percebe-se que quanto à “vida pessoal satisfatória”, a maioria concordou totalmente (7), mas relacionado ao fato de a empresa trazer segurança pessoal e familiar, pode-se notar o aumento da concordância parcial (6), ainda que seja positivo. No suprimento das necessidades básicas, o resultado se mostra equilibrado (5) e quanto ao salário ser identificado como justo, considerando as obrigações e responsabilidades, os resultados também são considerados positivos. O mesmo ocorreu quando perguntado sobre o tempo que o trabalho deixa para vida pessoal e familiar. Com isso, entende-se que, conforme o explicado na teoria da hierarquia das necessidades básicas Maslow (2003), as necessidades básicas de necessidades fisiológicas e segurança estão sendo atendidas pela organização.

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 5, p. 92-105, set-out, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

101

A Tabela 5 traz os resultados da quarta categoria de análise, que é a motivação *versus* os benefícios da empresa.

Tabela 5 – Motivação x benefícios da empresa.

	1	2	3	4	5	Total
Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional	6	3	1	1	0	11
Sinto-me seguro em relação à permanência na empresa	3	4	2	1	1	11
Recebo treinamento adequado para minhas funções	6	3	2	0	0	11
Sinto-me satisfeito em relação aos critérios utilizados para promoções internas	3	3	5	0	0	11
A organização oferece plano de carreira	4	3	3	1	0	11
A empresa oferece estabilidade no meu emprego	3	5	2	0	1	11
Tenho vontade de crescer dentro da organização	7	2	2	0	0	11
	32	23	15	3	2	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5 observa-se uma variedade de alternativas selecionadas em todos os quesitos, apesar de se apresentarem na maioria de maneira positiva. Quanto ao trabalho condizer com a qualificação profissional, mais da metade afirma concordar totalmente, levando em consideração uma resposta de discordância parcial. Quando perguntado sobre a “segurança de permanência na empresa” e “estabilidade no emprego”, pode-se observar uma variação nas respostas. Em que a empresa deve observar, pois, conforme a teoria de Maslow, Oliveira (2010) ressalta que o segundo nível é a necessidade de estabilidade, ou seja, para a motivação dos colaboradores é necessário que eles sintam-se seguros, pois uma pessoa que dependa muito de seu emprego poderá apresentar um estado de intenso medo de que algo ocorra e ele perca sua fonte de sustento.

Analisando o fator “plano de carreira”, os colaboradores não indicam um consenso. Sobre os treinamentos recebidos para as funções de cada colaborador, a maioria afirma concordar totalmente. Ainda, a maioria dos colaboradores indica vontade de crescer dentro da empresa (7). Os resultados referentes à quinta categoria de análise (satisfação e empenho em trabalhar na empresa) são apresentados na Tabela 6.



RELISE

102

Tabela 6 – Satisfação e empenho em trabalhar na empresa.

	1	2	3	4	5	Total
Meu trabalho me proporciona prestígio/status	4	3	3	0	1	11
Tenho devido reconhecimento pelo trabalho que realizo	6	3	1	1	0	11
Existe oportunidade de crescimento profissional	5	2	2	2	0	11
Recebo elogios por um trabalho bem feito	8	2	0	1	0	11
Sou criticado (a) por um trabalho mal realizado	3	6	2	0	0	11
A empresa favorece reconhecimento aos funcionários	5	3	3	0	0	11
A empresa valoriza seus funcionários	4	5	1	1	0	11
Possuo oportunidades iguais em relação aos meus colegas	6	3	1	1	0	11
Possuo autonomia no processo de decisão em relação ao meu trabalho	5	2	4	0	0	11
Tenho liberdade de expressar-me no meu trabalho	8	3	0	0	0	11
	54	32	15	6	1	

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 6, referente ao prestígio/status, percebem-se respostas alternadas, mostrando que nem todos estão totalmente satisfeitos, salientando a presença de uma resposta de discordância total. A maioria se diz reconhecido pelo trabalho realizado, salientando-se a existência de uma discordância parcial. Quanto a elogios recebidos, a maioria concorda totalmente, com apenas uma resposta discordando parcialmente. Em questão de críticas por trabalhos mal executados, a maioria respondeu concordar parcialmente. Como pode ser evidenciado por Gil (2016), a importância da valorização dos colaboradores no processo de motivação, é necessário que os gestores evidenciem o desempenho dos colaboradores na organização.

Ainda com base nos dados a Tabela 6, no quesito reconhecimento dos funcionários e autonomia no processo de decisão, a maioria indica respostas positivas, ainda que não em uniformidade. O que pode ser visto como um fator positivo para empresa, pois de acordo com Gil (2016), para motivar os colaboradores é importante sempre que possível, delegar autoridade para o replanejamento das tarefas. Também, a maior parte dos



RELISE

103

colaboradores considera ter direitos iguais aos demais colegas dentro da empresa, havendo apenas uma discordância parcial. Em relação à liberdade para se expressar no trabalho, a maioria concorda totalmente (8). Na Tabela 7 demonstra-se os resultados quanto à sexta e última categoria de análise: a satisfação no trabalho.

Tabela 7 – Satisfação no trabalho.

	1	2	3	4	5	Total
Tenho um trabalho desafiador e interessante	6	3	2	0	0	11
Gosto das atividades desempenhadas no meu serviço	7	3	0	1	0	11
Sou realizado (a) profissionalmente	2	7	1	0	1	11
Relaciono-me bem com meus colegas	9	0	2	0	0	11
Sinto-me satisfeito em trabalhar na empresa	8	3	0	0	0	11
	32	16	5	1	1	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 7, permite-se analisar pontos positivos sobre ter um trabalho desafiador e interessante, uma vez que a maioria concorda totalmente. Referente a gostar das atividades no qual desempenha na empresa, a maioria concorda totalmente, levando em consideração uma discordância parcial. Quanto à realização profissional, a maioria afirma concordar parcialmente, levando em consideração que um entrevistado discordou total.

O bom relacionamento entre os colegas e a satisfação em trabalhar na empresa também foram avaliados de forma positiva, questões de importância para o adequado andamento das atividades. O que se torna um ponto positivo na motivação dos colaboradores da empresa, já que, de acordo com Regato (2014), as pessoas são diferentes em termos motivacionais, ou seja, o que as move são motivos pessoais e, por isso, diferentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo competitivo dos negócios exige que as organizações tenham colaboradores motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente



RELISE

104

como em grupo, para que dessa forma proporcione para a empresa melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (GIL, 2016). Segundo o mesmo autor as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos colaboradores e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela torna-se um desafio para os gestores das organizações (GIL, 2016).

Tendo isso em vista, este trabalho visou analisar a motivação dos funcionários de uma loja de varejo da região central do RS. De maneira geral, os funcionários da empresa estudada estão motivados, cabe salientar como aspecto relevante e positivo visto nesse trabalho é a figura do chefe/líder para os seus subordinados, que tem se mostrado muito importante para o andamento da empresa, sabendo se comunicar, sendo amigo e parceiro de seus subordinados desenvolvendo assim uma liderança eficaz.

Contudo, é importante evidenciar um ponto em que a empresa deve atentar-se, que é referente à questão de instabilidade no emprego. Conforme comentado durante o trabalho, a empresa passou por um enxugamento no seu quadro de funcionários, e demissões afetam diretamente o ambiente de trabalho, afetam a motivação dos colaboradores, aumentam o nível de conflito e a diminuição na qualidade dos serviços. Com isso os colaboradores não se preocupam em realizar seu trabalho, e sim em não serem os próximos a serem demitidos. O plano de carreira é algo que poderia ser tratado com mais atenção, pois ele é um grande fator motivacional, que traz como consequência um maior desenvolvimento do colaborador, a intensificação de atuação na empresa e como resultado haverá um aumento de produtividade.



RELISE

105

É importante destacar nos resultados obtidos com a pesquisa o fato de que os colaboradores da empresa estudada estão motivados, porém existem alguns fatores que a empresa deve dar mais atenção, pois pode acabar prejudicando o desempenho da equipe.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REGATO, V. **Psicologia nas Organizações**. 4ª ed. Belo Horizonte: Gen Ltc., 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.