

OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE PODEM INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA X

Lorena da Silva Lucas¹

Simoni Casagrande Dal' Col²

RESUMO

O comportamento dos grupos dentro das organizações é essencial para o desenvolvimento de qualquer empresa, o indivíduo produz mais quando está inserido num ambiente agradável e onde possa visualizar de forma clara suas responsabilidades e os padrões necessários para desempenho das atividades. Neste sentido, no estudo da administração a motivação tem sido atualmente, um dos maiores desafios relativos ao gerenciamento de fenômenos comportamentais nas organizações. Apresentar os aspectos relevantes para o profissional em seu ambiente de trabalho para que o mesmo possa atuar com efetividade de forma satisfatória na organização. Um dos grandes referenciais para se compreender a motivação nos é apresentado pelos estudiosos Abraham Maslow, com Teoria da Hierarquia das Necessidades, Frederick Herzberg com a Teoria de Dois Fatores, Douglas McGregor com a Teoria de X e Y e Victor Vroom com a Teoria da Expectativa, no qual esta pesquisa se baseou, sendo que o principal objetivo foi identificar os fatores motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários de uma empresa, propostos na teoria, e com isso compreender o que causa satisfação e sua relação profissional com suas atividades funcionais. Metodologicamente, a natureza da pesquisa foi desenvolvida por levantamento bibliográfico realizado em livros, artigos científicos, revistas científicas e outras fontes, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa foco da pesquisa. Todos foram solicitados a responder um questionário que foi composto por três partes, sendo seis questões gerais de identificação do perfil de cada colaborador, sete questões referentes aos fatores higiênicos e sete questões de cunho motivacional.

Palavras-chaves: Motivação; Fatores Motivacionais; Teorias Motivacionais.

MOTIVATIONAL FACTORS THAT MAY AFFECT THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE COMPANY X

¹ Graduada em Administração pela FAACZ-Faculdades Integradas de Aracruz/ES.

² Docente dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da FAACZ-Faculdades Integradas de Aracruz. Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Logística-Aracruz/ES.

ABSTRACT

The behavior of groups within organizations is essential for the development of any company, individual produces more when it is inserted in a pleasant and where I can see clearly their responsibilities and the standards required for performance of activities. In this sense, the study of motivation has been the administration currently one of the biggest challenges for the management of behavioral phenomena in organizations. Present the aspects relevant to the professional work environment so that it can act with effectiveness satisfactorily in the organization. A major reference for understanding the motivation is Abraham Maslow presented by scholars, with the Hierarchy of Needs Theory, Frederick Herzberg with Two-Factor Theory, Douglas McGregor as Theory X and Y with Victor Vroom's Expectancy Theory in which this research was based, and the main objective was to identify the motivational factors that can influence the performance of employees in a company, proposed the theory, and thus understand what causes satisfaction and their professional relationship with their functional activities. Methodologically, the nature of the research was conducted by literature review conducted in books, scientific articles, journals and other sources, we conducted a field survey in the business focus of the research. All were asked to answer a questionnaire that was composed of three parts, six general issues of identifying the profile of each employee seven questions relating to hygiene factors and motivational nature of seven questions.

Keywords: Motivation, Motivational Factors, Motivational theories.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento dos grupos dentro das organizações é essencial para o desenvolvimento de qualquer empresa, o indivíduo produz mais quando está inserido num ambiente agradável e onde possa visualizar de forma clara suas responsabilidades e os padrões necessários para desempenho das atividades. Neste sentido, no estudo da administração a motivação é um tema que tem recebido grande atenção no cenário empresarial e é o mais preocupante no cotidiano das organizações, pois quando as pessoas estão motivadas e envolvidas num processo, conseguem atingir os objetivos propostos, podendo superar qualquer desafio.

Segundo Griffin e Moorhead (2006, pág.98) motivação “é um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra”. Pessoas possuem metas e objetivos diferentes, por isso que não se pode afirmar se esta pessoa está motivada ou não, então do ponto de vista dos executivos e gerentes, a meta é

motivar as pessoas de acordo com o que é melhor para organização, mas pensando também em relacionar isto com os objetivos e metas que cada um possui.

Segundo Bergamini (1997, pág.24) *apud* Glasser (1994) “O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas”, e que às vezes não é por falta de conhecimentos técnicos que não se produz produtos ou serviços, e sim pela maneira como os colaboradores estão sendo tratados pela direção das empresas.

Dentro deste contexto no qual as empresas estão inseridas, faz-se necessária uma adaptação nas relações com os seus funcionários, sendo este um dos principais elementos para o sucesso empresarial. As lideranças devem ficar atentas aos fatores que levam os funcionários a se motivarem. Para que isso aconteça, os administradores devem incentivar através de diversos recursos, as equipes a buscarem altos padrões de desempenho.

Para esclarecer tais fatores, foram desenvolvidas várias teorias como, por exemplo: Teoria de Dois Fatores desenvolvida por Frederick Herzberg, Teoria X e Y desenvolvida por Douglas McGregor e Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Maslow, que visam conhecer melhor o comportamento do indivíduo dentro da organização.

Ressalta-se que cabe aos administradores não só contratarem pessoas com perfis adequados, mas também treiná-las no uso de ferramentas e métodos produtivos. Além disso, o administrador precisa ter a habilidade de conhecer as necessidades humanas, para melhor compreender o comportamento e utilizar a motivação humana como ferramenta para melhorar o desempenho funcional dentro da organização.

Ainda no contexto da motivação, há um tema que tem tido muita repercussão dentro das organizações que foi a inclusão de instrumentos para avaliar o desempenho. Um dos instrumentos utilizados é a avaliação de desempenho que é considerada uma ferramenta utilizada para o sucesso da organização, pois de acordo com Chiavenato (2008, p. 241) “é um processo que serve para julgar ou estimar valor, a excelência e as competências de uma pessoa, e, sobretudo a sua contribuição para os negócios da organização”. Assim surge o problema da pesquisa deste trabalho:

Quais os fatores motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários da empresa X.

De acordo com Menegolla e Sant Anna (1993; pág. 77 a 86) “Um objetivo pode ser definido como um propósito ou alvo que se pretende atingir. Tudo aquilo que se deseja alcançar através de uma ação clara e explícita, pode ser chamado de objetivo”. A partir deste conceito seguem os objetivos deste projeto.

Baseando-se no exposto acima, o objetivo desta pesquisa é identificar quais os fatores motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários da empresa X.

E os objetivos específicos deste trabalho são: Fundamentar os fatores motivacionais de acordo com a literatura; Descrever desempenho no contexto bibliográfico; Caracterizar a Empresa X;

A motivação humana tem sido estudada desde a antiguidade e os seus estudos sobre o tema por parte dos cientistas comportamentais foi ganhando espaço à medida que se percebeu a importância das pessoas no contexto organizacional.

Atualmente, observa-se que para a sobrevivência de qualquer organização, o fator humano precisa ser considerado independente das suas características, estruturas ou tecnologias, do contrário todos os demais recursos tornam-se inoperantes. Partindo deste princípio, torna-se necessário atrair e manter pessoas nas organizações, dando a elas condições para que possam satisfazer os seus anseios e seu próprio desenvolvimento profissional algo que tem sido muito preocupante nos últimos tempos.

Pelo exposto, torna-se relevante o estudo dos fatores que podem despertar a motivação nos funcionários da empresa X e verificar se tais fatores contribuem ou não para o desempenho individual e coletivo na atuação profissional, proporcionando visualizar o perfil da equipe de trabalho.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução, um breve histórico, ressaltando os conceitos e tipos de motivação, definição de teorias motivacionais e a importância da motivação nas organizações. Também foi realizada uma pesquisa de campo na empresa X, mais especificamente, sobre a identificação dos fatores motivacionais que afetam no desempenho dos colaboradores.

Finalmente, relata as considerações finais obtidas através deste trabalho, apresentando os fatores que despertam a motivação dos funcionários, e os fatores que merecem ser ajustados.

2 CONTEXTO HISTÓRICO

Um dos primeiros autores a se preocupar com o problema das necessidades dos trabalhadores foi Robert Owen por volta de 1800. Em experiências na fábrica de News Lanark (Escócia), aplicou sistemas de avaliação de desempenho e reduziu a jornada de trabalho dos operários. Precursor do sindicalismo e do cooperativismo propôs que as fábricas fossem administradas pelos sindicatos (PARK, 1997). Esforços isolados na direção de dar uma maior relevância ao fator humano nesta época, não conseguiram alcançar um reconhecimento da importância dos trabalhadores quanto à sua produção. Somente no início do século é que se pode notar um novo esforço, no sentido de olhar para o homem como um fator importante na indústria (DAVIS, NEWSTROOM, 1992).

O interesse com relação às pessoas no trabalho foi despertado por Taylor, nos Estados Unidos no começo de 1900. Taylor (1990) considerava a participação do homem como fundamental para eficiência da produção, e apontava que o mesmo observava o trabalho apenas como meio para busca da satisfação de suas necessidades econômicas. A preocupação estava totalmente direcionada para a produção e sua consideração pelo fator humano prendia-se apenas a questão da produtividade, no sentido da racionalização e eficiência do processo produtivo. Contudo, as inovações que foram introduzidas na administração abriram caminhos para as posteriores contribuições ao campo das relações humanas no trabalho.

Este estudo é considerado modelo tradicional, pois se fundamenta na seguinte percepção da natureza humana: os trabalhadores são vistos como mercenários e preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional. A natureza do trabalho deve ser simples, repetitiva e fácil de controlar.

Fleury (apud SIEVERS 2002 p. 250) faz duas críticas ao modelo tradicional de entender a motivação:

Ele afirma que ela só passou a ser um tópico quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido, e essa perda esta diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, originada pela busca excessiva de eficácia. Para ele, essa é uma perspectiva sombria da natureza humana, que não considera o subjetivismo do homem e reduz sua atuação profissional a mera relação com um sistema que o controla e dirige.

À medida que o modelo tradicional passou a ser aplicado nas organizações, alguns problemas começaram a surgir: as ações complexas vindas dos trabalhadores questionando sobre os seus salários e a garantia de suas seguranças, como resultado do sistema, aumentava a eficácia do trabalho, mas reduzia o número de empregados na produção. Então a partir daí, os sindicatos começaram a se mobilizar, a eficiência no trabalho começou a diminuir e o que o modelo tradicional pensava que era simples, começou a enxergar sinais de inadequação. Com isso um novo modelo teve que ser aplicado.

No ano de 1920 surgiu o modelo da Escola das Relações Humanas que surgiu de um estudo realizado em uma fábrica em Chicago (Estados Unidos) por Elton Mayo, que ficou conhecido como as “Experiências de Hawthorne”. Os resultados mostraram que o operário não era simplesmente peça de um processo, mas sim um indivíduo com personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica. Tais conclusões tornaram evidente que as condições sociais do trabalho demonstravam ter importância maior que as condições físicas ou a remuneração. (BOWDITCH, BUONO, 1992).

Segundo Fleury (2002, p. 250):

Este modelo indicava como estratégia motivacional: fazer com que os empregados se sentissem importantes, abrir canais de comunicação para que fossem ouvidos e permitir que interferissem e opinassem no modo de executar seu trabalho. Quanto à remuneração, foram encorajados os sistemas de incentivos em grupo.

Há ainda um terceiro modelo geral que aborda a motivação humana no trabalho, no qual se encaixam algumas das mais novas teorias sobre motivação: Modelo de Recursos Humanos.

Fleury (2002, p. 250), afirma que “trata-se de uma perspectiva mais complexa da natureza humana, em que diferentes fatores se inter-relacionam no processo

motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento”.

O ponto central desta abordagem é que diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer na organização. Dentro desta corrente estão algumas convicções básicas sobre a natureza humana. A primeira é que o homem contribui com e para a organização; a segunda é que o trabalho não é algo ruim nem prejudicial a si mesmo; a terceira é que o empregado pode ajudar positivamente nas decisões da organização, no sentido de mostrar a direção que favoreça a qualidade da empresa.

A década de 50 foi um período frutífero no desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Segundo Robbins (2005, p.151) “motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

As teorias motivacionais destacam que um indivíduo pode ter como fonte de suas ações, razões e motivos. Outras fontes podem ser resultado da estrutura psicológica do indivíduo e de suas necessidades pessoais de sucesso, sociabilidade, reconhecimento e etc.

Ainda na década de 50, três teorias específicas foram formuladas: Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGregor e a Teoria de dois fatores de Herzberg. Além destas, outros modelos também foram elaborados, cabendo citar dentre eles, os desenvolvidos por Adams, McClelland e Vroom.

A escolha dessas teorias foi respaldada na necessidade de como entender o comportamento humano e cada uma tem uma abordagem diferente, mas a partir da junção delas podemos nos aprofundar sobre o estudo da motivação.

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A palavra motivação (derivada do latim *motivos*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva,

estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. (MAXIMINIANO, 2000).

A motivação, que antigamente se dava somente através de remuneração para os funcionários e lucros para a empresa, é um dos fatores motivacionais mais estudados na atualidade e conceituados por vários autores.

Segundo Gil (2001, p. 202) motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

Os fatores que indicam a motivação e que despertam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si e as possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994, p.205).

Weiss (1991, p.10), contribui neste sentido, quando diz que motivação é a “energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro, tem como sinônimos: anseios, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Bergamini (apud Gooch; McDowell, 1997, p. 83), conceitua motivação como “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”.

Soto (2002, p.118) complementa este pensamento conceituando motivação como:

Pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as escuras nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a boa conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Nos primórdios das relações de trabalho, o funcionário era visto um mero custo aos cofres da empresa, considerado apenas como um integrante dos recursos necessários à obtenção dos lucros para as organizações.

As dificuldades que os gestores têm hoje em relação aos seus funcionários são decorrentes da pouca importância dada aos mesmos e por isso, as estratégias de valorização das pessoas têm sido implantadas como uma alternativa de se adequarem às novas ordens impostas pela concorrência e pela competitividade, já que o diferencial está nos funcionários que articulam o processo.

Para enfatizar a importância da motivação para as empresas que buscam um sistema de trabalho de alto desempenho, Wagner III e Hollenbeck (2003) destacam que nos anos 80, o investimento das empresas em *hardware* e *software* de computadores foi da ordem de trilhões de dólares. No entanto, apesar deste nível sem precedentes de investimento em tecnologia, a produtividade empresarial subiu, em média naquela década, menos de 1% ao ano. Nos anos de 1990, porém, as melhores empresas começaram a perceber que as mudanças em sistemas tecnológicos resultam em produtividade apenas quando estão conjugadas a mudanças no modo de administrar todo o capital intelectual existente na organização.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade. Não existem organizações sem pessoas. Surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam da eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A noção de necessidades permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. Essa teoria contribuiu para focar investigações mais profundas sobre o porquê do comportamento humano.

Segundo Robbins (2005, p. 152), “a teoria mais conhecida sobre motivação é provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow”, que é apresentada por uma pirâmide e descreve que os indivíduos possuem cinco níveis de necessidades às quais desejam satisfazer, sendo que estas se subdividem em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de auto-realização).

Na visão de Bergamini (1997, p.72):

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

Este autor, baseando-se em suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas à respeito do comportamento motivacional: Na primeira etapa, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Na segunda etapa, ele acredita que quando as pessoas não possam estar satisfeitas, geram estados de tensões que leva o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperando assim o equilíbrio interno perdido.

A pirâmide apresenta em sua base as necessidades fisiológicas que, segundo Oliveira (2002), estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo, bem como a de sua espécie. Cita como exemplo dessas: os alimentos, o repouso, o abrigo e o sexo, que quando saciadas levam o indivíduo a buscar satisfazer outras necessidades. O próximo nível a ser satisfeito, segundo Maslow, está relacionado à necessidade de segurança, onde o indivíduo procura “segurança e proteção contra mal físico ou emocional” (ROBBINS, 1998, p.109).

Como pode ser observado, essas necessidades são prioritárias e, após satisfazê-las, o indivíduo ainda possui as necessidades secundárias insatisfeitas, estas denominadas de sociais, de estima e de auto-realização.

Na parte mediana da pirâmide estão as necessidades sociais, referentes aos relacionamentos, aceitação, afeição, amizade, entre outras, que de acordo com as

considerações de Oliveira (2002, p.151) “levam o indivíduo a adaptação social ou inadaptação social”. Saciadas estas, surgem as necessidades de estima que “são tanto de auto-respeito quanto de reconhecimento por parte dos outros” (HUNT, OSBORN E SCHERMERHORN,1999, p.87). E por fim, no topo da pirâmide, encontra-se a necessidade de auto-realização, na qual o indivíduo busca desenvolver seu potencial e seus talentos, sendo, para Robbins (1998, p.110), “o impulso de alguém tornar-se o que é capaz de tornar-se”.

Assim pode ser representada pela figura abaixo:



Figura 1 - Pirâmide de Maslow
Fonte: Chiavenato (2003, pág.93)

De acordo com ROBBINS (2005, p.152):

À medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante. Do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade seja jamais satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

Assim, para motivar alguém, de acordo com a Teoria de Maslow, é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, e focar a satisfação neste nível ou no imediatamente superior.

A Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow teve grande aceitação, embora, tenha sido apoiada em evidências muito restritas da pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não tiveram nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática. Todavia, desde a sua divulgação, há mais de 30 anos, tornou-se uma das teorias mais populares sobre motivação dentro do referencial da literatura sobre o comportamento organizacional. A razão pela sua aceitação é a sua

simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais.

2.3.2 Teoria X e Y

Insatisfeitos com a inadequação do modelo de relações humanas as realidades da vida empresarial, Ferreira, Reis, e Pereira (2002, p.41) dizem:

Douglas McGregor centrou seus estudos na relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Suas experiências levaram-no a desenvolver o conceito de que suas estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder acerca da natureza humana. Para concretizar sua idealização construiu duas teorias conhecidas como X e Y.

Segundo Robbins (2005, p. 152), Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano, uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y.

A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que espera que as pessoas façam exatamente aquilo que as organizações pretendem que elas façam do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber.

Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor conclui que a visão que os executivos possuem da natureza dos seres humanos, se baseia em certos agrupamentos de premissas, e tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários de acordo com elas.

Para a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;

4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

De acordo com Ferreira, Pereira e Reis (2002, p.41):

O homem apresenta-se então como um ser carente, que se esforça para satisfazer suas necessidades e garantir a sua sobrevivência através de atividades compulsórias e pouco interessantes para a sua realização pessoal. Com isso, a motivação por estímulo só funciona até certo ponto e a autoridade passa a ser fundamental para assegurar a direção e o controle dos funcionários.

Entretanto, a viabilidade da aplicação da Teoria X é comprometida, por se basear em pressupostos errôneos ou apenas parcialmente verdadeiros acerca da natureza humana, enunciados pelas teorias clássicas e científicas.

Assim, enquanto na Teoria X, a autoridade determina a direção e o controle, na Teoria Y é a integração que legitima a autoridade.

Segundo Ferreira, Pereira e Reis (2002, p. 45), “a integração é a base da Teoria Y; ela que sugere autocontrole, quando as necessidades do indivíduo e da organização são reconhecidas”.

2.3.3 Teoria da Estrutura Dual

Outra linha de pensamento motivacional baseada em necessidades que deve ser levada em consideração é a Teoria da Estrutura Dual, ou originalmente conhecida como Teoria dos Dois Fatores, mas o nome atualmente adotado faz, mas juízo ao conceito.

Desenvolvida por Frederick Herzberg e seus parceiros entre o final da década de 50 e o começo da década de 60. Teve como ponto primordial o trabalho de entrevistar aproximadamente 200 contadores e engenheiros de Pittsburgh, nos Estados Unidos, onde Herzberg pediu que descrevessem os momentos nos quais se sentiam satisfeitos e motivados com o trabalho e situações que se sentiam insatisfeitos e desmotivados, e o que causava esse sentimento.

De acordo, com Griffin e Moorhead (2006, p.105) Herzberg descobriu com suas pesquisas que:

[...] conjuntos de fatores inteiramente diferentes estavam associados aos sentimentos bons e ruins em relação ao trabalho. Por exemplo, uma pessoa

que indicou “salário ruim” como fonte de insatisfação não identificaria necessariamente “salário bom” como fonte de satisfação e motivação.

As pessoas estavam associando causas inteiramente diferentes, tais quais reconhecimentos e conquistas, a satisfação e motivação.

De acordo com Caravantes (1998, p.77):

Os estudos de Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Assim o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

Conforme Caravantes (1998, p.78), “o primeiro grupo de fatores, Herzberg chamou de motivadores e o segundo, higiênicos. Chamou Herzberg de higiênicos porque eles criam as condições básicas e necessárias para que o indivíduo possa trabalhar”.

Para Faria (2002, p.112), “fatores motivacionais ou intrínsecos, são relativos ao conteúdo do cargo e da natureza das tarefas do empregado e fatores higiênicos ou extrínsecos, são relativos ao ambiente e condições de trabalho”. A figura a seguir, mostra as características do local de trabalho, que envolvem condições de trabalho, salário e outras variantes.

Esse campo de estudo adotou desde então, conceitos bem mais complexos sobre motivação, todavia, por conta de sua popularidade e sua orientação para a prática, a teoria estrutural teve lugar especial na história da pesquisa sobre motivação.

2.3.4 Teoria da Expectativa

Atualmente, uma das explicações mais amplas aceitas sobre motivação esta na Teoria da Expectativa, de Victor Vroom.

Segundo Robbins (2005, p.167):

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo como resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Essa teoria sugere que um funcionário se sente motivado dependendo de um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de

desempenho; que a boa avaliação resulta em bonificação ou conseqüentemente, em aumento de salário, promoção e etc, e que essas recompensas atendam suas metas pessoais.

Os componentes gerais do modelo da expectativa são esforço e resultados, onde a teoria enfatiza as ligações entre esses elementos descritos sob o ponto de vista da expectativa e valências.

Griffin e Moorhead (2006, p.112), contribuem neste sentido quando dizem que “expectativa de esforço e desempenho é a percepção que tem uma pessoa da probabilidade de que o esforço a levará ao desempenho bem sucedido”.

Isto mostra que se um determinado esforço for exercido por um indivíduo que disponibilize meios e competências para atingir o sucesso, o resultado será um desempenho bem sucedido.

Segundo Robbins (2005, p.166), “expectativa de desempenho e resultado está ligada ao grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja”.

Se um indivíduo acha que o alto desempenho leva certamente a um aumento de salário, essa expectativa está próxima de 1. No outro extremo, alguém certo de que um aumento salarial é inteiramente independente do desempenho tem uma expectativa entre 0. Por fim, se uma pessoa acredita que o desempenho exerce alguma influência sobre a possibilidade de aumento, sua expectativa se encontra entre 0 e 1.

Griffie e Moorhead (2006, p.114) colocam que:

Em um ambiente de trabalho, muitas expectativas de desempenho e resultados são relevantes, também muitos resultados podem derivar do desempenho. Cada resultado possui sua própria expectativa.

Bowditch e Buono (2004, p.46) consideram que os:

Resultados e valências, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou a recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subseqüentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores.

Para Griffin e Moorhead (2006, p.114), “resultado é qualquer coisa gerada de um desempenho. Um desempenho de alto nível pode levar a resultados como aumento

de salário, promoção [...] assim como fadiga, estresse ou menos tempo livre, entre outros”.

Ainda Griffin e Moorhead (2006, p.114) colocam que:

Valência de um resultado é a relativa atratividade e falta de atratividade - o valor desse resultado para a pessoa. Aumentos de salário, promoções e reconhecimento apresentam valências positivas, ao passo que fadiga, estresse e menos tempo livre constituem valências negativas.

Assim, a Teoria da Expectativa ajuda a explicar porque tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.

Segundo Bowditch, Buono (2004, p.46), “a vantagem da teoria da expectativa é que ela oferece um esquema para entender como a motivação funciona”.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA X

Este capítulo descreve onde foi realizada a pesquisa, relatando o campo e o local, um pequeno histórico da empresa, a missão, visão, assim como as instalações que a empresa possui e os serviços prestados por esta.

3.1 CAMPO E SETOR DA PESQUISA

A pesquisa de campo que integra esta monografia foi realizada numa instituição financeira que segue as políticas de empresa pública, regida por um estatuto próprio e que atende não apenas clientes bancários, mas também trabalhadores formais do Brasil.

3.2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa está localizada no município de Aracruz/Espírito Santo e foi inaugurada em 30 de julho de 1981. Está instalada numa área comercial situada numa avenida privilegiada do município e possui distribuição hierárquica definida.

Atualmente, a Instituição conta com um quadro de 26 funcionários lotados em diversos setores, divididos conforme os cargos mencionados abaixo:

- Gerente Geral;
- Gerente Pessoa Física;
- Gerente de Pessoa Jurídica;
- Tesoureiro;
- Assistentes Negociais;
- Sub- Gerente;
- Caixas;
- Setor de Empréstimos;
- Setor de Abertura de Conta;
- Setor de Canais;
- Setor de Conformidade.

Ressalta-se que a empresa recruta funcionários através de concurso público e realiza anualmente avaliação de desempenho por competências, exigências do plano de carreira.

3.3 MISSÃO

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

3.4 VISÃO

Ser referência mundial como banco público, rentável, socialmente responsável, e eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidar sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

3.5 SERVIÇOS PRESTADOS

A empresa X fornece serviços bancários em geral, resgate e vinculação de FGTS, resgate de seguro-desemprego, assim como concessão de empréstimos para pessoas físicas e jurídicas, priorizando também programas do governo federal, tendo como foco o atendimento de clientes das classes A, B e C, mais especificamente, empresários, empregados, domésticas e empresas de vários ramos, dentre outros.

4 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos, revistas científicas e outras fontes, referente à conceituação de motivação, tipos de motivação, assim como a importância da motivação no ambiente organizacional e as teorias decorrentes do tema, assim como os fatores motivacionais discutidos pelos estudiosos da área.

Com base nessa revisão bibliográfica, foi construído o arcabouço teórico que sustentou a pesquisa que foi realizada, seguida de um estudo de campo, referente aos fatores motivacionais identificados que influenciam os funcionários da empresa X.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia que foi adotada neste trabalho pode ser classificada como descritiva quanto aos objetivos, bibliográfica e pesquisa de campo. Nesse sentido, Reis (2010 pág. 65) comenta que:

Pesquisa descritiva tem como objetivo descrever um estudo determinado, e estabelecer a inter-relação entre fenômenos e a população (grupo social), usando variáveis, como forma de procurar descobrir a frequência com que os fatos acontecem no contexto pesquisado.

A pesquisa bibliográfica foi baseada num levantamento dos estudos que foram escritos anteriormente, fundamentando e possibilitando a utilização de um procedimento técnico denominado pesquisa de campo.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 68), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos.

Concluídas as etapas anteriores, ou seja, após a pesquisa no referencial teórico e o estabelecimento dos procedimentos metodológicos, partiu-se para a realização da pesquisa de campo com o objetivo de identificar e descrever os fatores motivacionais que podem influenciar o desempenho dos funcionários da empresa X, baseado nas teorias motivacionais.

Trujillo (1974, p. 229) complementa o pensamento conceituando pesquisa de campo como:

A pesquisa de campo não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último tipo corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser colocado.

A pesquisa também pode ser classificada como pesquisa qualitativa, pois descreve quais os fatores motivacionais que influenciam os funcionários da empresa foco do estudo, de acordo com os fatores motivacionais e higiênicos, e seguindo as teorias motivacionais. É também considerada quantitativa, pois os dados coletados são submetidos às técnicas estatísticas.

Os dados que foram quantificados tiveram como objetivo “propor uma explicação de uma conceituação da realidade percebida ou observada”. (CHIZZOTTI, 1998, p.69).

4.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

A população alvo deste trabalho foi composta pelos funcionários da empresa X, localizada em Aracruz/Espírito Santo.

Ressalta-se que a empresa conta com uma equipe de 26 funcionários distribuídos entre os diversos cargos, porém foram aplicados 22 questionários e somente 20 pessoas participaram do preenchimento dos questionários.

Nesse sentido, Marconi e Lakatos (1996, p.37) coloca que a população “(...) é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

4.4 COLETA DOS DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi um questionário que foi preenchido de forma anônima, com questões fechadas e baseado nas seguintes teorias: Teoria dos Dois Fatores, a Teoria das Necessidades e a Teoria das Expectativas. Foi possível relacionar as questões higiênicas e motivacionais, seguindo uma seqüência lógica, considerando inicialmente as questões de identificação geral para traçar o perfil do público estudado, seguido de questões higiênicas, ou seja, aquelas ligadas ao ambiente e por fins questões motivacionais.

Nessa seqüência, Lima (2004, p. 36) afirma que “o questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo com caráter quantitativo”.

Destaca-se que a principal motivação para elaboração do questionário foi o embasamento na revisão de literatura e na percepção de abertura do contexto da empresa estudada.

4.5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi composto por três partes, sendo seis questões gerais que identificam o perfil dos funcionários, sete questões referentes aos fatores higiênicos e sete de cunho motivacional. Os fatores higiênicos foram distribuídos em: remuneração, segurança, condições de trabalho, relações interpessoais e políticas administrativas.

Entre os fatores motivacionais escolhidos estão: reconhecimento, comprometimento, responsabilidade, crescimento, autonomia e realização.

Ressalta-se que os dados serão apresentados através da representação escrita realizando comparativos entre os percentuais apurados, visando facilitar o entendimento do leitor.

A pesquisa foi realizada em de outubro/2011, contemplando o total de 20 questões e foi aplicada à 20 funcionários da empresa.

De acordo com as informações da pesquisa de campo, foi possível visualizar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa. Desse modo, encontram-se detalhadas as respostas escolhidas pelos entrevistados em relação às questões.

O estudo do questionário foi iniciado levando em consideração o percentual de respostas em cada questão, visando a apuração da incidência de cada uma delas.

No decorrer, teremos os resultados relacionados ao perfil dos funcionários da empresa estudada.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados mediante tratamento de estatística descritiva e estatística inferencial.

Mediante a aplicação do questionário aos funcionários da empresa estudada, foi possível obter os seguintes dados:

5.1 PERFIL DO COLABORADOR

De acordo com análise da pesquisa de campo, foi possível observar que o quadro de funcionários é composto por 50% do sexo masculino e o restante do feminino.

Quanto à escolaridade, 60% possuem graduação e 20% possuem ensino médio. O percentual de 75% dos entrevistados possuem mais de 5 anos atuando na empresa, com faixa etária média entre 30 e 40 anos. Em relação à renda percebida mensalmente, 40% recebem acima de 5 salários mínimos.

5.2 FATORES HIGIÊNICOS

Os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, referem-se aos fatores higiênicos e podem ser verificados mediante os esclarecimentos abaixo:

O item 1: Instalações físicas: Após verificação dos dados, observa-se que 75% dos entrevistados consideram que as instalações físicas são consideradas boas, e isso pode se refletir no grau de satisfação do colaborador que segundo a Teoria Dual de Herzberg, uma das características de satisfação é relativa às condições de trabalho que são oferecidas.

Ressalta-se que segundo a Teoria Dual, as instalações físicas possuem efeito provisório, pois as condições físicas do local de trabalho não incentivam a motivação, porém mantém as relações harmoniosamente equilibradas.

O item 2: Remuneração dos colaboradores: Conforme os dados alcançados, verifica-se que 60% dos entrevistados consideram que a remuneração é boa, porém 35% consideram que este fator está abaixo da média de mercado.

O item 3: Estilo de liderança (diretores, gerentes, etc.): Quanto à liderança, observa-se que 60% dos entrevistados consideram que na maioria das vezes, o estilo adotado pela liderança, varia de acordo com a situação. Entretanto, 30% a consideram democrática, favorecendo a análise antecipada da situação-problema antes da tomada de qualquer decisão.

O item 4: Política de treinamento praticada: Em relação à política de treinamento adotada, 50% dos funcionários consideram que a mesma é moderada e o percentual relevante de 25% considera que este tipo de política não está presente nas ações da empresa.

O item 5: As relações interpessoais com os colegas: Nas considerações de Chiavenato (2008), é possível através da Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, identificar a importância das relações sociais, assim como a necessidade da participação e aceitação dos colegas no ambiente de trabalho. Vale ressaltar, ainda que de acordo com o autor, um ambiente hostil pode favorecer à solidão e à falta de adaptação.

Nesse sentido, observou-se, na apuração dos dados que 50% dos entrevistados consideram que as relações de trabalho são favoráveis, seguidos de 25% que consideram que há competitividade e 20% que consideram as relações normais.

O item 6: Relações interpessoais com o superior direto: No quesito relações interpessoais com o superior direto, a pesquisa apresentou que o percentual de 25% dos que responderam ao questionário, consideram o relacionamento ótimo, logo em seguida 40% acreditam que o relacionamento é bom e o restante de 30% consideram que o relacionamento é razoável.

O item 7: Liberdade para tomar iniciativas próprias: Conforme pesquisa, 55% dos entrevistados consideram que algumas vezes possuem liberdade para tomar iniciativas próprias, na busca de solução dos problemas. Outros 30% responderam que consideram que podem tomar iniciativa para a resolução de problemas e o restante de 15% alegam que não possuem autonomia para resolver problemas sem a interferência do superior direto.

5.3 FATORES MOTIVACIONAIS

Os esclarecimentos abaixo evidenciam as respostas dos itens do questionário relacionados aos fatores motivacionais, conforme segue: 1, 2, 3, 4, 5,6 e 7.

Item 1: Realização com meu trabalho é: De acordo os dados coletados referente à realização pessoal, 45% dos entrevistados consideram que a realização com o trabalho, em outras palavras, o sentimento de satisfação, é considerado bom. Outros 20% responderam que acreditam que é regular. Em seguida, 15% consideram como ótima. Outros 10% afirmam que é excelente e 10% alegam que é ruim.

Percebe-se que o percentual mais significativo de entrevistados considera que possuem uma boa realização, fator este que poderá refletir na apresentação de atitudes positivas, ou seja, em mudanças de comportamento em relação ao desempenho no trabalho.

Item 2: Valorização na empresa: O reconhecimento é um fator que reflete de forma positiva ou negativa no comportamento do indivíduo. Em casos de reconhecimento positivo, favorece de forma direta na autoestima e na autoconfiança do colaborador.

Em relação a este item, 50% dos entrevistados consideram que às vezes são reconhecidos pela empresa e outros 35% acreditam que não são reconhecidos.

De acordo com a Teoria de Herzberg, o reconhecimento profissional é um fator que contribui de forma direta na possível satisfação do funcionário.

Item 3: Dois fatores importantes para despertar a motivação na empresa: Neste item da pesquisa, os entrevistados foram indagados quanto à dois fatores mais relevantes na promoção da satisfação. O resultado obtido foi que 90% consideram que um item importante é a boa remuneração, 60% dizem ser o crescimento profissional e no mesmo grau de comparação e 60% apresentam o reconhecimento profissional como item motivador.

Item 5: Satisfação em relação ao plano de carreira: Analisando os resultados apurados, observou-se que 35% dos entrevistados consideram que a relação entre plano de carreira e aumento de satisfação, ocupa o percentual de 25% e outros 25% dos colaboradores acreditam que ocupa um percentual de 50%.

Item 6: Quanto ao progresso funcional: No quesito progresso funcional, o percentual de 55% dos entrevistados acreditam que há possibilidade de crescimento com o passar do tempo ou a possibilidade de alguma promoção. Outros 20% tem certeza de que poderá ocorrer em breve.

Item 7: Quanto às minhas responsabilidades funcionais e minha autonomia para trabalhar do modo que mais me agrada: Através deste item é possível fazer um comparativo entre os fatores higiênicos e motivacionais investigados no decorrer da pesquisa. Quanto aos fatores higiênicos relativos à remuneração, instalação física, liderança, relação com os colegas, relação com o superior direto, entre outros itens, percebeu-se que a grande maioria das respostas foi positiva. Entretanto, de acordo com a Teoria de Herzberg, tais fatores não agregam em satisfação para o colaborador, somente minimizam o efeito da insatisfação.

Quanto aos aspectos motivacionais, 50% dos entrevistados consideram que o nível de comprometimento em relação à responsabilidade funcional e autonomia estão presentes na empresa, seguidos de 15% que opinam por serem muito receptivas às iniciativas e o percentual relevante de 35% acreditam que a política adotada pela organização coíbe a iniciativa do colaborador no desempenho dos trabalhos. Em

relação aos fatores motivacionais, os que ocuparam os maiores índices de relevância foram: realização com o trabalho, cargo exercido e progresso funcional.

Observa-se que o aspecto reconhecimento não foi apontado no decorrer da entrevista como um item que despertasse grande satisfação no funcionário, ficando quase que equiparados em nível de percentual. Torna-se possível observar que o total de 65%, somatório entre os percentuais de 15% mais 50% apresentam-se positivos, demonstrando receptividade e certa autonomia para que os entrevistados atuem de forma ativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar os fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos funcionários da empresa X, para tanto foi utilizado como metodologia, a realização de uma pesquisa bibliográfica, onde foram estudados os aspectos relevantes sobre motivação e em complemento foi realizada uma pesquisa de campo, na qual foram abordados os aspectos higiênicos, ligados ao ambiente e os fatores motivacionais, baseados nas teorias motivacionais.

Acredita-se que o objetivo principal da pesquisa foi atingido, tendo em vista que através das respostas e após o levantamento dos dados, foi possível identificar quais os fatores motivacionais que podem influenciar no desempenho dos funcionários da empresa estudada.

A pesquisa de campo, aplicada em forma de questionário, possibilitou apresentar quais incentivos à gestão da empresa X poderá utilizar para despertar a motivação dos funcionários, destacando os aspectos que são favoráveis no desenvolvimento do trabalho e os aspectos que merecem ser trabalhados.

No que tange aos fatores externos relacionados às instalações físicas e relações interpessoais com os colegas, os percentuais apontaram para resultados expressivos. Grande parte dos funcionários revelou gostar do que faz e que existe um bom relacionamento com a equipe. Ressalta-se que, neste caso, o que impacta são os fatores do ambiente, que dependem muito mais do incentivo da empresa do que dos próprios indivíduos.

Os fatores de insatisfação apontados pelos funcionários são apresentados de forma relevante, pois revelam em que estágio se encontra a relação funcionário e o ambiente organizacional, demonstrando ainda que existem expectativas de atendimento às suas necessidades que não se concretizaram até o momento. Os aspectos mais significativos são: remuneração, liderança e relações interpessoais com superior direto, onde se observou que os percentuais demonstraram certa contradição na escolha das respostas pelos colaboradores, pois uma quantidade expressiva avaliou os itens de forma negativa. Ao contrário dos aspectos externos, que na sua maioria foram avaliados de positivamente, confirmando o que preceitua a Teoria Dual, que determina que as instalações físicas possuem caráter provisório, pois as condições físicas do local de trabalho não incentivam a motivação, apenas não despertam a insatisfação.

De acordo com os dados coletados, observou-se também um percentual elevado de funcionários que destacaram como aspectos que podem ser ajustados, a política de treinamento adotada, a falta de valorização por parte da empresa, a influência do plano de carreira para o aumento da satisfação e a relação entre responsabilidade e autonomia para desempenho das atividades. Estes fatores denotam que aspectos externos podem contribuir para a insatisfação dos funcionários, podendo ocasionar mudanças nas ações adotadas na empresa ou na própria gestão atual.

Quanto ao descontentamento em relação ao plano de cargos e salários, os percentuais demonstram que a equipe desconhece as etapas de plano de carreira adotada e das políticas de treinamento atreladas ao referido plano.

Com relação ao estilo de gestão, os funcionários apontaram que a empresa adota uma liderança democrática com percentual de 30% e o restante de 60% consideram que na maioria das vezes este comportamento varia de acordo com a situação. Atrelado a este aspecto, pode-se mencionar que o questionamento referente às relações interpessoais com superior direto apresentou um percentual de 65% positivo seguidos de 30% das respostas considerados de forma razoável. Neste sentido, torna-se necessário ponderar que o estilo de gestão adotado pode influenciar de forma positiva ou negativa no relacionamento com a equipe.

Os fatores apontados pelos entrevistados que despertam elevado grau de motivação foram: boa remuneração, reconhecimento pessoal e crescimento profissional.

Confirmando os conceitos defendidos por Maslow que considera os aspectos autoestima e auto realização como itens que resultam no reconhecimento e na possibilidade de desenvolvimento de novos talentos.

Sendo assim, apresenta-se como considerações finais que o presente estudo, favoreceu pontuar os aspectos relacionados à motivação que os funcionários da empresa alvo de estudo colocaram como essenciais, e por se tratar de um trabalho acadêmico, limitou-se em não sugerir ações corretivas para os aspectos que foram apontados como insuficientes ou que demonstrem a insatisfação dos funcionários.

7 REFERÊNCIAS

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

_____. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento humano**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: Pensando e Fazendo** 4 ed. Porto Alegre, RS: AGE LTDA, 1998.

CARVALHO, António Vieira de, e NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração e Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CERVO, Anado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Markron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: MCGRAW-HILL, 1987. 2 v.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas- O Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVIS, K. NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FARIA Jose Carlos. **Administração-Teorias e Práticas**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS Ana Carla Fonseca; PEREIRA Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias** – Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** – 1 ed. São Paulo: Ática, 2006.

KONDO, Yoshi. **Motivação Humana- Um fator –chave para o gerenciamento**. 1. ed. São Paulo: Gente, 1994.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT. ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar: currículos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRUJILLO, Ferrari A. **Metodologia da Ciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

PARK, K.H.; DE BONIS, D.; ABUD, M. R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

REIS, Linda G. **Produção de Monografia da Teoria a Prática** – O Método Educar pela pesquisa (MEP). 3. ed. Brasília: SENAC, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: O impacto das emoções. 1. ed. Pioneira: São Paulo, 2002.

WAGNER III, John e HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva 1999.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: como obter o melhor de sua equipe. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1991.