



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

KÁTIA CRISTINA CARON DE FREITAS

O DESAFIO EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS

Assis

2015

KÁTIA CRISTINA CARON DE FREITAS

O DESAFIO EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Elizete Mello da Silva

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas

**Assis
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

FREITAS, Kátia Cristina Caron de

O Desafio em Manter Colaboradores Motivados / Kátia Cristina Caron de Freitas. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2015.
38p.

Orientador: Prof.^a Dra. Elizete Mello da Silva
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA

1. Motivação 2. Liderança

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

O DESAFIO EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS

KÁTIA CRISTINA CARON DE FREITAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador (a): Dra. Elizete Mello da Silva

Analisador (a): Me. David Lucio de Arruda Valverde

**Assis
2015**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por estar comigo, guiando meus passos e sempre me dando sabedoria para alcançar meus objetivos. Minha família por ser minha base, minha maior fonte de alegria e dedicação. Estão comigo em todos os momentos da minha vida, me dando amor e muito carinho. E ao meu esposo que sempre está ao meu lado, me incentivando e apoiando minhas decisões e escolhas.

AGRADECIMENTOS

A professora, Elizete Mello da Silva pela orientação, dedicação, paciência e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos amigos que fiz na faculdade, minhas companheiras de sala de aula Isabelle, Isabela e Danyelle que sempre estiveram comigo, me apoiando e ajudando ao longo desses quatro anos de lutas e conquistas.

Aos familiares, que me acompanharam em cada conquista e objetivo alcançado e que sempre torceram pelo meu sucesso.

E aos professores, que não mediram esforços para nos ensinar e passar um pouco de seu conhecimento, contribuindo para nosso sucesso profissional, e a todos que colaboram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo nos mostrar as dificuldades que as empresas vêm encontrando para manter um bom quadro de funcionários devido a vários fatores, entre eles a motivação. As organizações estão deixando a desejar quando o assunto é qualidade de vida no trabalho, pois os colaboradores passam a maior parte do tempo nas empresas, portanto o local de trabalho tem extrema relevância no provimento das satisfações humanas. O colaborador tem que estar satisfeito com seu local de trabalho, com sua equipe e se sentir bem interiormente. A empresa precisa ter, acima de tudo, bons líderes para desempenhar seu papel, comandar sua equipe e resolver as possíveis situações desagradáveis que lhe cabe. A motivação tem sido um dos temas mais discutidos nos últimos anos, e o que mais tem preocupado as organizações em seu cotidiano. No decorrer da pesquisa iremos descrever os fatores que causam essa preocupação das organizações, o que leva a grande rotatividade dos colaboradores, quais são as insatisfações de cada indivíduo e o que eles realmente buscam em uma organização.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Qualidade de vida.

ABSTRACT

This paper aims to show us the difficulties that companies are finding to keep good staff due to several factors, including motivation. Organizations are falling short when it comes to quality of life at work, as employees spend most of their time in business, so the workplace is extremely important in the provision of human satisfactions. Employees have to be satisfied with your work, with your team and feel good inside. The company needs to have, above all, good leaders to play their role, commanding your team and solve the possible unpleasant situations it deserves. Motivation has been one of the most discussed topics in recent years, and what is more concerned organizations in their daily lives. During the research we will describe the factors that cause this concern of organizations, which leads to high turnover of employees, what are the grievances of each individual and what they really look for in an organization.

Keywords: Motivation; Leadership; Quality of life.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. A hierarquia das necessidades de Maslow.....	13
Figura 2. Comparativo das teorias X e Y de McGregor.....	15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA	13
2.1. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA.....	13
2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	15
2.3. MOTIVAÇÃO E O PAPEL DO LÍDER	17
3. FATORES QUE MOTIVAM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	18
3.1. TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	18
3.2. AS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO	21
3.3. FATORES QUE MOTIVAM OS COLABORADORES	23
3.3.1. Motivação Intrínseca	25
3.3.2. Motivação Extrínseca	26
4. ENTREVISTA: AMPLIANDO A DISCUSSÃO SOBRE O TEMA	29
4.1. ROTEIRO DA ENTREVISTA	29
4.2. ENTREVISTA	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

Organizações de quaisquer naturezas possuem um propósito, uma razão para existir e o que as fazem se desenvolver é a capacidade de atingir objetivos. E, para isso, elas dependem do comprometimento dos colaboradores.

O desempenho profissional depende basicamente de motivação pessoal, de competência técnica e da capacidade da empresa em proporcionar as "ferramentas" adequadas de trabalho.

O primeiro fator sustentável de satisfação e motivação pessoal está relacionado à capacidade da organização em exercer uma gestão de pessoas que envolva o profissional em um propósito que empolgue, sirva ao bem comum, seja ético e realizável. Isso faz com que o indivíduo sintam-se parte de algo maior, estabelecendo um significado grandioso para o que ele faz.

O segundo é que o profissional precisa sentir-se reconhecido pelo seu trabalho na busca dos objetivos e na realização do propósito. É a satisfação de ser aceito pelos líderes e colegas de trabalho pela aplicação eficaz de suas habilidades e conhecimentos.

A motivação e liderança são resultados de atitudes de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus subordinados, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos aos empregados, seja recompensas ou benefícios monetários.

A maior dificuldade das organizações está em manter colaboradores motivados trabalhando na empresa por 02 anos ou mais. A maior parte dos jovens não tem o compromisso de se preocupar em estabilizar-se dentro das empresas, e por conta disso, estão sempre buscando mudar, na tentativa de achar um lugar mais adequado para se trabalhar, onde possa ter melhores condições de trabalho, remuneração, melhor relacionamento com os outros colaboradores, benefícios, e acima de tudo, seu reconhecimento e sucesso profissional.

Os colaboradores que permanecem por mais tempo dentro da organização, são pessoas mais velhas, que por conta da idade fica mais difícil arrumar outro serviço e

pais de família, pois sabem que tem o compromisso de sustentar e pagar as contas de casa. Está cada vez mais difícil manter um mesmo quadro de funcionários por vários anos.

Este trabalho acadêmico tem por finalidade apresentar uma reflexão sobre fatores que determinam a motivação dentro das organizações, pois nos dias de hoje é muito mais difícil manter colaboradores motivados por anos dentro de uma empresa. Em geral, parece que é grande o grau de insatisfação dos colaboradores seja por causa de salário, ambiente de trabalho, relação com os demais colaboradores e falta de reconhecimento profissional.

Dentro dessa perspectiva de análise iniciamos o segundo capítulo abordando conceitos de motivação e liderança e os perfis de líderes que contribuem para um ambiente organizacional motivado. Já na terceira parte analisamos as diferentes teorias motivacionais e as relações humanas no trabalho. Finalizamos com o quarto capítulo por meio de uma entrevista realizada com uma psicóloga que atua na área de Recursos Humanos, com a finalidade de ampliar a reflexão sobre o tema por meio das experiências e do posicionamento de uma especialista no assunto.

2. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

2.1. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

O tema liderança tem sido um dos assuntos mais discutidos nos últimos tempos no âmbito da Administração Empresarial. Tem ocupado um lugar de grande destaque em palestras, congressos, nas empresas, dentro das salas de aula e em qualquer oportunidade em que pessoas se encontrem para discutir os destinos dos negócios, em um mercado em constante mutação e cada vez mais competitivo.

De acordo com CAVALCANTI (2007, p. 37): “Definir liderança não é uma tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la. A definição mais coerente refere-se á capacidade de influenciar pessoas ou grupos”.

O líder precisa descobrir que seu papel mudou de forma significativa nos últimos tempos, e conseqüentemente, o seu comportamento também precisa ser mudado. O desafio crítico em que se encontra se refere ao fato de assumirem novas responsabilidades, metas, desafios, para o desenvolvimento de pessoas e de novos líderes capazes de dar continuidade ao constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem.

Os atuais desafios dentro das organizações exigem diferenciar o líder do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma atividade ou tarefa de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de exigir obediência e também mandar.

Segundo CHIAVENATO (1983, p. 124):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essência em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a *motivação humana* e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Como podemos observar, a liderança está presente em todos os tipos de organizações, sendo um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção a suas metas.

A definição de liderança mais corrente refere-se a capacidade de influenciar grupos ou pessoas dentro de uma organização.

Apresentamos, a seguir, algumas definições de liderança que foram representativas nos últimos anos.

- “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (RAUCH e BEHLING, segundo YUKL, 1998:2-3).
- “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despende este esforço para se atingir o objetivo” (JACOBS e JAQUES, segundo Yukl, 1998:2-3).
- “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (BENNIS, 1988:18).
- “Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (TANNENBAUM, WESCHELER e MASSARIK, segundo YUKL, 1998:2-3).

A maioria das definições de liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre os seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Podemos dizer que liderança é um processo que conduz um ou mais grupos de pessoas com o intuito de transformá-los em equipes que geram resultados, que motiva e influencia os colaboradores para que possam alcançar os objetivos da organização de forma ética e positiva.

Segundo CHIAVENATO (2004, p. 446) “A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)”.

O verdadeiro líder possui qualidades essenciais para seu sucesso e de seus liderados, ajudando os mesmos no desenvolvimento atrelando suas necessidades com os valores da organização. Porém, é preciso unir os valores da organização com os colaboradores, pois estes precisam ver sentido no que fazem, sendo assim, se dispor a serviço de outras pessoas.

Cabe ao líder possuir extremo espírito de liderança, incentivando cada vez mais os colaboradores para seu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização, e assim, aumentando a satisfação e conseqüentemente a produtividade.

MORAES (2004, p. 254) afirma: “A liderança é constituída por uma posição de influência de um indivíduo diante de um grupo que se deixa conduzir em uma determinada situação”.

As pessoas podem desempenhar seu papel, ocupar uma posição ou um cargo na estrutura organizacional da empresa, recebendo por delegação a parte de autoridade que o cargo lhe confere. LACOMBE (2008, p.355) salienta: “Liderança dificilmente pode ser conseguida por meio de ensinamentos obtidos num curso, embora isso possa trazer alguma contribuição. As habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos”.

As organizações são lugares onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo, sendo assim, a capacidade de liderar deve ser aprendida no próprio ambiente de trabalho.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança estuda o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, é o jeito pelo qual o líder orienta sua conduta. Primeiramente é importante conhecer os estilos de liderança para entender o sucesso da organização.

Segundo o site Rh Portal¹:

Um indivíduo demonstra sua capacidade de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas na situação da qual se encontra. O líder é visto pelo grupo como possuidor dos meios para satisfação de suas necessidades, é um estrategista que direciona as pessoas para alcançar seus objetivos. Além disso, o líder sabe ajustar todas as situações que envolvem seu grupo.

¹ Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Estilos-De-Lideranca-Os-Tipos-De-Lideres-Da-Atualidade.htm> > Acesso em 28 Fev. 2015

Como podemos observar, o líder tem um papel muito importante dentro da organização, pois é ele quem vai identificar os problemas existentes na empresa, como a falta de motivação, entusiasmo, iniciativa e atitude.

Podemos observar os estilos de liderança e suas influências no desempenho e comportamento dos colaboradores segundo CHIAVENATO (1983). O autor define três tipos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal.

No que diz respeito à Liderança Autocrática, apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias para o grupo. Também determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. Ele é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (CHIAVENATO, p.129)

Na Liderança Democrática, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios. (CHIAVENATO, p.129)

E por fim vem a Liderança Liberal (*laissez-faire*), onde há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado. (CHIAVENATO, p.129)

A liderança e os tipos de líderes da atualidade surgiram da discussão sobre a necessidade de compreender estes modelos e sua importância dentro das organizações.

Um líder é visto pelo grupo como a pessoa que possui meios para satisfazer suas necessidades, ou seja, é um estrategista que direciona seus liderados a alcançarem seus objetivos.

2.3. MOTIVAÇÃO E O PAPEL DO LÍDER

A motivação é um fator que estimula, impulsiona as pessoas a agirem e se esforçarem com o intuito de alcançar seus objetivos.

Ela é muito influenciada por fatores externos, pois para que haja a motivação dos colaboradores, os líderes precisam estimular e motivar os seus colaboradores para a realização de trabalhos dentro de uma organização.

De acordo com CHIAVENATO (2005, p.448): “Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

O sucesso da organização não está totalmente ligado ao seu desenvolvimento e crescimento, pois a motivação tem que estar sobre cada colaborador, onde a produtividade de cada um, não esteja somente ligada em sua capacidade, mas também em sua motivação.

Segundo CAVALCANTI (2006, p. 85):

Quando um indivíduo assume um cargo de gestão, imediatamente depara-se com uma nova realidade. Seus resultados não dependem mais, predominantemente e de forma direta, de seus próprios esforços, mas sim do desempenho de cada um dos funcionários de sua equipe.

Assumir um cargo de gestão requer muita responsabilidade e sabedoria para lidar com as situações do dia a dia. O papel do líder é comandar um grupo de colaboradores, com garra e motivação, mostrando que cada indivíduo pode dar o seu melhor, pois precisam estar ambos os lados satisfeitos para atingirem seus objetivos e resultados favoráveis.

Assim, CAVALCANTI (2006, p. 72) afirma:

O grande desafio do líder é integrar, de maneira dinâmica, as competências de cada um dos papéis às situações gerenciais encontradas. Essa integração reveste-se de uma complexidade cognitiva e comportamental pela diversidade de modelos e leque de escolhas.

O papel do líder é de passar as tarefas aos seus subordinados de uma forma que eles se sintam motivados a realizá-las. Os liderados tem que estar interligados a seus líderes, pois um precisa do outro para alcançar seus objetivos. Os líderes precisam de seus liderados para a realização de metas, e vice-versa.

3. FATORES QUE MOTIVAM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Teorias motivacionais estudam quais os fatores que agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Essas teorias modernas identificam três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza humana: ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Dentre as teorias de motivação, a teoria de MASLOW é a mais importante e conhecida, pois as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia.

Quando um indivíduo realiza uma necessidade, sempre surgirá outra em seu lugar, sendo assim, exige-se sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

A Teoria da Hierarquia das necessidades de MASLOW (MONTANA, 2000) é classificada em: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Auto Realização.

As necessidades Fisiológicas são: Comida, água, abrigo, roupa, sexo e outras necessidades que o corpo humano necessita; Segurança: Salário Digno, casa própria, seguros, planos de saúde e protegido contra todos os perigos; Sociais: Fazer parte da sociedade, pertencer a um grupo e amar e ser amado; Estima: sentir-se realizado, valorizado, oportunidade de progresso e reconhecimento de mérito; e Auto Realização: Alcançar uma meta desejada e atingir o máximo do potencial individual.

Podemos observar melhor essa teoria das necessidades de Maslow através de uma pirâmide que irá mostrar que quando uma necessidade é alcançada, conseqüentemente a próxima passará ser a predominante.



Figura 1. A hierarquia das necessidades de Maslow.²

Essa teoria das necessidades nos mostra que para motivar alguém, primeiramente, é preciso saber em qual etapa da pirâmide a pessoa se encontra, e assim, podemos centralizar os esforços para suprir esta necessidade.

Para MONTANA (2000, p.207):

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow sugere que existem cinco níveis de necessidades que são responsáveis por parte de nosso comportamento. Ele os colocou em uma hierarquia que vai desde o mais primitivo e inovativo, em termos do comportamento que promovem, ao mais maduro. Esses níveis de necessidades vão dos fatores fisiológicos, ou mais primitivos, para a necessidade de segurança, a necessidade de pertencer, de estima até a auto-realização, nessa ordem.

² Disponível em: < [http:// www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm) > Acesso em 02 Mar. 2015

Todas as pessoas possuem, em geral, todos os tipos de necessidades em maior ou em menor grau.

De acordo com MASLOW (*apud* Montana, 2000, p. 205). “Apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação”. Isso significa que quando a pessoa tem fome, ela irá comprar ou cultivar sua comida para satisfazer sua necessidade fisiológica. Da mesma forma, apenas quando a pessoa tiver um desejo intenso de prosperar, ela estudará e aprenderá o máximo para satisfazer essa ambição.

DOUGLAS MCGREGOR (*apud* MONTANA, 2000, p. 217) salientou a importância da compreensão dos relacionamentos entre motivação e comportamento. Acreditava que os gerentes motivavam os seus colaboradores através de suas abordagens básicas, ou seja, Teoria X e Teoria Y. Vejamos a seguir um quadro que mostrará a comparação entre essas duas teorias:

Teoria X Concepção tradicional de direção e controle	Teoria Y Integração entre objetivos individuais e organizacionais
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se auto corrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só depende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

Figura 2. Comparativo das teorias X e Y de McGregor³

³ Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAfmBIAC/modulo-2-manutencao?part=5>>

Acesso em 02 Mar. 2015

Podemos observar que há uma caminhada do indivíduo desde o atendimento das necessidades mais básicas até a sua auto realização.

DOUGLAS MCGREGOR (*apud* MONTANA, 1937, p.240) salientou a importância da compreensão das relações entre motivação e comportamento.

Ele achava que os gerentes motivavam seus colaboradores por meio de uma dentre duas abordagens básicas, denominadas Teoria X e Teoria Y.

Segundo CHIAVENATO (*apud* SILVA, 2014, p.16):

Em um modelo burocrático, provavelmente a Teoria X seria a mais indicada como estilo de direção. Para submeter rigidamente todas as pessoas às regras e regulamento vigentes. Porém, na medida em que se adota um modelo adaptativo, a Teoria Y torna-se imprescindível para o sucesso organizacional.

É notável que a Teoria Y apresenta mais aspectos positivos em relação à Teoria X, levando em conta o comportamento, bem como os traços de personalidades dos colaboradores e o modelo organizacional.

Podemos observar também a teoria dos dois fatores ou da Motivação-Higiene, onde FREDERICK I. HERZBERG (MONTANA, 2010) tinha o foco nas fontes de motivação que pareciam pertinentes ao trabalho e à realização no trabalho, enquanto Maslow se preocupava com as fontes da motivação no sentido em geral. De acordo com MONTANA (2010, p. 231):

A teoria dos dois fatores ou da motivação-higiene de Herzberg afirmava que as necessidades básicas que correspondem às necessidades de sobrevivência e segurança de Maslow funcionavam como frustradores, ou fatores higiênicos, no local de trabalho, enquanto as necessidades do nível superior, de estima e autorrealização eram fatores motivadores.

HERZBERG passou a chamar de frustradores, os sistemas de necessidades inferiores, que dizem respeito às necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, em vez de fontes motivacionais para o trabalho.

3.2. AS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

Para um profissional atingir êxito nas atividades que serão desenvolvidas no ambiente empresarial, ele precisa saber que em todo tempo irá lidar com pessoas. Terá que conviver diariamente e executar tarefas que poderão ser divididas por duas ou mais pessoas em diversas situações.

MOSCOVI (*apud* BARBOZA, 2011) destaca:

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam, e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. O processo de interação humana é constituído através dessas relações voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não-intencionais.

É desafiante e difícil a convivência humana, pois cada um reage de uma maneira quando inserido ao um grupo de trabalho. A questão é como saber trabalhar em equipe, ter bom relacionamento com os demais para que seu desempenho seja produtivo, satisfatório, colocando em prática seu conhecimento para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Contribuindo para essa reflexão, foram organizados os mandamentos das Relações Humanas na Empresa (BARBOZA, 2011):

- 1º) Respeite o seu colega de trabalho. Pratique a empatia!
- 2º) Dê atenção com quem fala com você. Evite interromper a palavra; espere sua vez.
- 3º) Controle suas reações agressivas. Esqueça a indelicadeza e ironia.
- 4º) Sempre que precisar resolver algum problema procure seu chefe imediato. Não pule hierarquia!
- 5º) Conheça melhor as pessoas com quem irá trabalhar com o intuito de compreendê-los e se adaptar as suas características individuais
- 6º) O sorriso nos lábios desarma qualquer pessoas: conquiste-as! Lembre-se que acionamos 72 músculos para franzir a testa e somente 14 para sorrir.
- 7º) Seja prestativo na medida certa para não ser mal interpretado.
- 8º) Procure as causas da sua antipatia, afim de vencê-las e não contaminar seu ambiente de trabalho.
- 9º) Quando estiver participando de discussões em grupo, defina bem o sentido das palavras para evitar duplo sentido e mal-entendidos.
- 10º) Seja cauteloso ao criticar. Fale o que pensa sem magoar as pessoas que estão ao seu redor.

Segundo as observações apontadas percebemos que a remuneração não é o suficiente para motivar os colaboradores a atingir resultados favoráveis.

De acordo com Montana (2010, p.226): “Indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução do absenteísmo, nos atrasos, queixas e assim por diante”.

Certamente que os colaboradores motivados aumentam sua produtividade, além de estar satisfeito com o seu trabalho. As necessidades não satisfeitas geram tensão, produzindo estímulos que provocam comportamento ou atividade voltada a satisfazer a necessidade humana de reduzir a tensão.

De acordo com Silva (2014, p.23):

Melhorar o ambiente de trabalho implantando programas de QVT traz benefícios aos colaboradores e também para a própria empresa, motivando este a cada vez mais com os resultados obtidos e fazendo com que os objetivos das organizações sejam alcançados.

As grandes empresas do futuro são aquelas que tratam seus colaboradores como essenciais para seu funcionamento e qualidade de serviços. O ambiente organizacional é influenciável para a satisfação e desempenho dos funcionários.

3.3. FATORES QUE MOTIVAM OS COLABORADORES

O que motiva os colaboradores são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço que as pessoas têm para satisfazer às suas necessidades.

Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, a outra passa a ser prioridade, sendo assim, as pessoas sempre são motivadas a tentar satisfazê-las.

Alguns exemplos de fatores motivacionais nas organizações:

- Realização profissional;
- Reconhecimento;
- Promoção;
- Crescimento;
- Salário;
- Ótimas condições de trabalho;
- Estabilidade.

MONTANA (2000, p. 203) salienta:

A teoria e a prática da motivação têm estado conosco por muito tempo. A motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de substanciais reduções nas faltas, nos atrasos, nos agravos e daí por diante.

As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, portanto o local de trabalho tem extrema relevância no provimento das satisfações humanas. O colaborador tem que estar satisfeito com seu local de trabalho, com sua equipe e se sentir bem interiormente.

As características do trabalho são possíveis atributos mais fáceis de serem modificados para melhorar a motivação das pessoas. Elas se referem à quantidade de responsabilidade, feedback e variedade das tarefas.

Uma excelente maneira de motivação é pela percepção. Observar seus objetivos e sentir a sensação de estar bem sucedido, fazendo com que o colaborador se torne mais confiante.

A motivação é altamente influenciada por fatores externos, sendo que, para que haja motivação pessoas dos colaboradores, os líderes precisam estimular e dar motivos para a realização dos trabalhos no cotidiano da empresa.

Para MAXIMIANO (2000, p.347): “Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”.

Para CAVALCANTE (2006, p. 85):

Quando um indivíduo assume um cargo de gestão, imediatamente depara-se com uma nova realidade. Seus resultados não dependem mais, predominantemente e de forma direta, de seus próprios esforços, mas sim do desempenho de cada um de sua equipe. E o desempenho de cada um, tão importante para o binômio produtividade e qualidade.

O colaborador deve sentir o quanto seu trabalho faz diferença na organização, de como ele é importante para sua equipe de trabalho, e não sentir-se apenas como uma máquina que está ali somente para fazer o que lhe foi designado.

De acordo com BERGAMINI (2008, p. 117):

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior for este estado, maior será o ímpeto motivacional vigente, que faz necessidade sinônimo de motivação. Pode-se concluir então que quanto maior for a necessidade, maior será a motivação.

Para compreender a motivação, enquanto tal torna-se indispensável não confundi-la com aquilo que a satisfaz. Quando uma necessidade não é atendida, ela passa a representar uma ameaça à integridade, tanto física como psicológica.

3.3.1. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

A motivação intrínseca, também conhecida como motivação pessoal ou inconsciente, é a motivação que vem do prazer que uma pessoa obtém da tarefa em si, da satisfação resultante de completar uma tarefa ou simplesmente de trabalhar nessa mesma tarefa. Este tipo de motivação é constante, ou seja, depende unicamente do sujeito e não de fatores internos.

A motivação interna nos mostra três características principais: a independência, o domínio e o propósito. A maioria das organizações já percebeu que seus colaboradores ficam mais motivados ao poderem decidir de que forma irão realizar suas atividades, deixando-os livres para poderem escolher quando e como irão trabalhar desde que os resultados sejam alcançados. De acordo com BERGAMINI (1997, p. 91):

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando, assim, nova conduta de busca rumo a novo objetivo motivacional. Levando em conta esse desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais frequentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos parece ingênua e inadequada.

Para cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

Quando o assunto se refere a necessidades e de motivação, nada mais oportuno do que o cuidadoso exame das diferenças individuais para se alcançar um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um.

Segundo Alves⁴:

Na motivação intrínseca a pessoa faz algo por se sentir recompensada diretamente pela realização da tarefa, mas precisa antes ter a percepção de competência. Esta é importante porque está relacionada à crença de auto-eficácia que é apontada como um dos determinantes da motivação intrínseca.

Como podemos observar na motivação intrínseca o desejo para conseguir algo parte de dentro para fora, sendo uma necessidade psicológica ou fisiológica.

A motivação humana é complexa e por isso vem se tornando uma área de bastante preocupação na teoria e práticas administrativas. Essa preocupação consiste na busca de uma relação satisfatória entre a organização e o colaborador. A motivação é uma força interior propulsora, de uma importância decisiva no desenvolvimento do ser humano. BERGAMINI (1997, p. 89) salienta:

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação.

Quando as necessidades de um indivíduo não são atendidas, ameaça sua integridade tanto física quanto psicológica, rompendo seu equilíbrio, ou seja, o estado procurado pelo indivíduo a fim de conseguir condições propícias à manutenção da vida em seu meio ambiente.

3.3.2. MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

⁴ Disponível em < http://serra.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/09/ironete_02.pdf > Acesso em 13 Jun. 2015

Também conhecida por motivação ambiental ou consciente, são fatores motivacionais externos, que são traduzidos em recompensas como notas ou dinheiro. Essas recompensas proporcionam o prazer ou a satisfação que a tarefa em si não proporciona.

Essa motivação refere-se, sobretudo a comportamentos que estão motivados pelo fato de terem uma finalidade. Essa finalidade pode ser a obtenção de uma recompensa social ou material após a concretização da tarefa, ou então para evitar uma punição. A satisfação pessoal é apenas uma consequência da ação. Segundo BERGAMINI (1997, p. 39): “(...) a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório”.

A maior dificuldade que se encontra quando se está buscando compreender melhor qualquer aspecto do comportamento humano reside, sobretudo, no tipo de dados com os quais se está trabalhando. De acordo com BERGAMINI (1997, p. 45):

Até certo ponto, torna-se possível reconhecer alguns condicionamentos na conduta do homem. Isso ocorre, por exemplo, quando ele aperta fortemente o freio do carro com o pé ao ver um sinal vermelho, ou abaixa-se como defesa quando percebe que algum objeto perigoso lhe tenha sido arremessado.

Não se pode, no entanto, compreender ou explicar todo e qualquer comportamento, quer do homem, quer do animal como simples resultado de seus condicionamentos.

Estudos indicam que esse tipo de motivação, é muito inconstante, visto que é dependente de fatores externos. O ser humano não gosta da tarefa em si, mas gosta da recompensa que ela trás ao ser executada, o que implica necessariamente pouca satisfação e prazer na execução da tarefa. De acordo com MACHADO⁵:

O fator extrínseco nutre o desempenho a curto prazo, ele estimula as ações, mas pode inibir o indivíduo de buscar dentro de si os motivos na direção do sucesso. E por isso que em muitas empresas o salário e as recompensas materiais duram pouco tempo, pois nutrirão comportamentos pró-ativos no curto espaço.

⁵ Disponível em < <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6542/a-motivacao-esta-dentro-de-voce.html#>> Acesso em 20 Jun. 2015

Para realizar uma tarefa que as pessoas acham intrinsecamente interessantes, elas não precisam estar motivadas de fora para dentro. Sendo assim, evidentemente que a motivação extrínseca difere de pessoa a pessoa, o que funciona para um pode não funcionar para outro.

4. ENTREVISTA: AMPLIANDO A DISCUSSÃO SOBRE O TEMA

Com o objetivo de ampliar a discussão a respeito do desafio em manter colaboradores motivados dentro dos ambientes organizacionais, uma entrevista foi realizada com um profissional especialista na área de recursos humanos.

Tratou-se de uma entrevista dirigida com a proposta de analisar uma área que o entrevistado tenha conhecimento profissional e acadêmico. Assim, o entrevistador não impôs perguntas preestabelecidas ou fechadas, mas sim um roteiro aberto relativo ao tema abordado.

4.1. ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Qual definição atual de motivação e liderança?
- 2) Existe uma relação entre motivação e o papel do líder?
- 3) Quais estratégias e desafios motivacionais?
- 4) Relate sobre algumas estratégias e desafios motivacionais destacados:

- Aprendizagem permanente
- Autonomia
- Contribuição Social
- Qualidade de vida dentro e fora das organizações
- Futuro Profissional

E porque são importantes?

- 5) Relate alguns desafios já enfrentados na sua experiência profissional entre colaboradores não motivados.

4.2. ENTREVISTA

Utilizamos o método qualitativo com a técnica de entrevista aberta objetivando levantar os aspectos motivacionais no trabalho, considerando as experiências da entrevistada na área de Administração de Recurso Humanos (ARH).

Nome da entrevistada: Rosemary Rocha Pereira da Silva

Formação acadêmica e profissional: Psicóloga, Mestre em Psicologia pela PUC/SP, Especialização em Administração de Recursos Humanos e Administração Hospitalar. Atua na Área de Administração de Recursos Humanos desde 1973 em atividades como: Planejamento, recrutamento e seleção de Pessoal, Diagnóstico Organizacional, Análise de Cargos e Salários, Treinamento, Pesquisa de opinião/ de mercado e outras atividades. Professora assistente da UNESP no período de 1973 a 1995, atualmente professora e coordenadora da Agência de Publicidade da FEMA.

Segundo Prof.^a Rose, existe sim uma diferença entre motivação e liderança, pois liderança é a pessoa que tem a capacidade de gerenciar, de orientar um grupo. A liderança pode ser inata ou também adquirida e em sua definição existem dois fatores: o dom de liderar e desenvolver melhor esse dom.

Motivação é um impulso que leva as pessoas a determinado objetivo, determinada meta. A liderança consegue êxito sobre os seus liderados a partir do momento que ela fortalece a motivação das pessoas dentro da organização. A motivação quanto liderança tem conceitos diferentes, mas uma depende da outra.

Sobre motivação e o papel do líder, existe uma relação sim, porque o líder tem que primeiramente estar motivado para exercer sua função de líder, para gerenciar um grupo de pessoas, para orientar um planejamento e controle das pessoas. Ele tem que saber planejar, organizar, controlar, orientar, e tem que ter relação com grupo de liderados, pois se o colaborador não tem interesse na liderança, mas foi promovido, ele não vai conseguir atender as necessidades, a motivação das pessoas que estão trabalhando e com isso, acaba prejudicando e estressando o grupo.

Existe um conceito errado de a organização motivar seus colaboradores. “Lembro-me uma vez conversando com um empresário e ele me disse que dava cesta básica para os funcionários, organiza festa junina, dá presente de natal para motivá-los a trabalhar, mas não adianta”. Segundo Prof.^a Rose, com esses prêmios você não motiva ninguém, consegue apenas adquirir alguma coisa, mas não que vai aumentar a motivação dos colaboradores, porque motivação vem de dentro. As empresas tem que dar condições para as pessoas atenderem as suas motivações, por exemplo, se a organização seleciona uma pessoa que tem capacidade de participação, criatividade, responsabilidade, ela tem que dar condições para ela desenvolver essas funções. Muitas vezes a empresa possui ótimos colaboradores inovadores, críticos, mas não dão oportunidade para eles mostrarem sua capacidade, pois ainda é gerenciada pelo sistema autoritário, que quem manda e deve dar opinião é o patrão, por isso que os funcionários saem de uma empresa para entrarem outra, buscando emprego onde ele possa desenvolver todas essas aptidões que ele tem.

Pesquisas de 20 e 30 anos atrás, apontam que o que mais motivavam a maioria dos colaboradores era a remuneração. Hoje em dia não é mais a remuneração, nas pesquisas mais recentes ela aparece em quinto lugar. São empresas que de condições para capacitação, condições de dar opinião, de dar críticas construtivas. As estratégias e desafios motivacionais são essas, dar valor ao ser humano, valorizar sua capacidade, dar importância, ouvir um pouco mais e não aquela estratégia de que o chefe manda e o funcionário obedece.

Aprendizagem permanente: É para a vida toda, não somente aprendizagem relacionada à sua profissão, mas também a aprendizagem geral, o conhecimento global, pois uma tarefa sua vai ajudar a tarefa do outro, ou seja, o desenvolvimento da atividade do outro. A aprendizagem tem que ser permanente, pois as coisas mudam a empresa e o indivíduo não estão conseguindo acompanhar as mudanças dentro da organização que são muito rápidas. Hoje você vê termos que antes não usavam, antes usava somente o português, hoje já se usa o inglês. Temos como exemplo o computador, o celular que estão cada vez mais ganhando o mercado. A aprendizagem tem que ser constante, você tem que atualizar, aquele que não atualiza não vai pra frente, mesmo que ele esteja aposentado, precisa ler mais, ter conhecimento geral para saber conversar, saber orientar um neto, passar

informações, entre outras. Mas a aprendizagem depende do indivíduo querer, porque muitos funcionários reclamam que a empresa onde trabalham não oferece curso nenhum, mas é o próprio funcionário que tem que solicitar, pois o empresário não sabe se ele precisa ou não. Às vezes o empresário tem menos conhecimento que o subordinado, então cabe ao colaborador chegar ao seu superior e solicitar um curso que deseja fazer para agregar valor pessoal e profissional.

Autonomia: Hoje as grandes empresas dão autonomia, não existem mais atividades repetitivas, aquele processo em cada um faz uma coisa e passa pro outro até chegar ao produto final. A organização precisa dar autonomia para os seus colaboradores para que eles possam participar e se sentir parte da empresa, e não como mero operário, e para isso a empresa precisa dar autonomia com responsabilidade. Qualquer lugar tem normas e precisam ser respeitadas para poder conviver em grupos e além de autonomia, o reconhecimento e apoio da empresa. Esse reconhecimento não pode ser dado só em forma de bônus, e sim pelo reconhecimento pelo trabalho realizado como elogios, entusiasmar mais o funcionário, reconhecer perante os colegas de trabalho que ele fez por merecer e dar apoio.

“Tem uma história do Henry Ford, que foi o fundador da Ford, e ele colocou na empresa caixas de sugestões, e chegou um funcionário operacional na sala dele para levar um papel com uma sugestão para melhorar a empresa”. Henry Ford recebeu o papel do colaborador, leu e agradeceu pela sugestão e disse que iria ver a possibilidade de aplicar aquela sugestão, pois havia várias outras sugestões na caixa e precisaria ver qual delas seria a mais urgente a ser aplicada. Depois que Henry Ford leu a sugestão do funcionário, ele rasgou e jogou no lixo. A sua auxiliar que estava na mesma sala lhe perguntou por que ele havia jogado o papel fora se ele elogiou a sugestão, Henry respondeu que se ele não o elogiar não vai ter ânimo para fazer ter outra ideia. Isso é reconhecimento!

Contribuição Social: Toda empresa hoje tem um contato psicológico, pois existem dois tipos de contrato na empresa, um que você assina a carteira profissional sendo contrato oficial e contrato psicológico é aquele relacionamento que você cria com a empresa e ela com você. O que pesa mais no desenvolvimento do trabalho do

funcionário é esse contrato psicológico que existem entre as pessoas da organização. Então a contribuição social que a empresa deve dar para a sociedade é primeiramente o emprego, oferecer benefícios para os funcionários, prêmios, bônus através do lucro, criar uma ONG e desenvolver trabalhos, participar de trabalhos sociais da sociedade. Hoje o consumidor, principalmente americano, olha na embalagem a composição, verifica se aquele produto não agride o meio ambiente e o que a empresa contribui em termos sociais. A empresa tem a obrigação de contribuir, não é só o governante, o presidente, o prefeito do estado, apesar de que eles têm ainda mais essa obrigação de contribuir, pois nós como cidadãos pagamos nossos impostos. A empresa tem que estar inserida num contexto social e participar dela para poder ser bem vista perante a comunidade e os funcionários tem que sentir que a empresa tem esse lado da contribuição social. Um exemplo de contribuição é a Natura, que tem um projeto em Curitiba muito interessante de contribuição social, onde ela é bem vista, pois possui escola técnica, creche para as crianças filhas de funcionários, clube e uma série de atividades.

Outros aspectos que ajudam na motivação seria a informação, cultura geral, o interesse que a pessoa tem pela empresa e pelo seu cargo.

É muito importante ter uma relação empresa e funcionário, troca de opiniões, de experiências, de crescimento, pois se a empresa cresce é porque tem funcionários capacitados e motivados.

Sobre as experiências e desafios ao longo de sua carreira profissional, a Prof.^a Rose relata que trabalha nessa área de Recursos Humanos desde a época de 1972. Essa área já passou por diversas mudanças, quando você selecionava o candidato nem fazia entrevista, aplicava uma bateria de testes psicológicos e depois fazia por perfil a curva dele nos resultado dos testes, e logo abaixo tinha se ele estava aprovado ou reprovado e daí colocava um x para identificar.

Era avaliado somente o aspecto da função e não da pessoa com relação ao cargo, então acontecia de algumas pessoas terem bom resultado nos testes e quando chegava a hora de trabalhar, não conseguia exercer a função, trabalhar em equipe. O processo seletivo tem que deixar bem claro para os candidatos quais são as

etapas da pesquisa e o que a empresa espera. Quando um candidato não passa no processo ele já sabia o motivo, e assim ele pode ver qual área ele precisa melhorar.

A primeira vez que presenciou uma experiência entre equipes compartilhando a mesma atividade até chegar ao fim, foi a Scania no Brasil, equipes chamadas de células, onde cada equipe tinha o cargo necessário para montar o caminhão, então as pessoas tinham mais interesse porque sabiam que aquilo que estavam fazendo iria servir para cada parte do caminhão, via o final do produto e isso motivava as pessoas. Prof.^a Rose saliente que os desafios enfrentados ao longo de sua carreira, foram às mudanças que ocorreram na área de recursos humanos por causa da mudança no gerenciamento de uma empresa. Hoje, as organizações tem que ter um gerenciamento democrático, mais participativo do que autoritário, e autocrático. Ainda existem empresas que seguem esse sistema, onde gera uma grande rotatividade, e isso fica caro para a organização porque cada vez que um colaborador sai da empresa tem que calcular o salário, as férias, décimo terceiro entre outros. Tem empresas que ainda não se convencem de que é importante trabalhar com os recursos humanos e fazer com que todos participem, desde o funcionário do chão da fábrica até o executivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta um estudo sobre o desafio que as organizações vêm enfrentando para manter seus colaboradores motivados. Nos dias de hoje fica cada vez mais difícil satisfazer todos os desejos e necessidades de seus colaboradores. As organizações como um todo, devem procurar mecanismos para tentar tornar o ambiente de trabalho mais agradável, alegre e principalmente produtivo.

As características do trabalho são possíveis atributos mais fáceis de serem modificados para melhorar a motivação das pessoas. Elas se referem à quantidade de responsabilidade, feedback e variedade das tarefas.

No contexto atual, percebemos como hipótese de análise a importância de identificar principais formas de conseguir uma pessoa motivada e comprometida com seu trabalho aumentando a responsabilidade da mesma, tornando-se pertinente esse diagnóstico para o sucesso das organizações e consequente motivação dos colaboradores.

Motivação tem sido um dos temas mais estudados nos últimos anos, e o que mais tem preocupado as organizações em seu cotidiano. A valorização humana deve ser vista como objeto primordial das empresas.

O importante é criar um ambiente para os colaboradores que lhes proporcionem segurança, conforto e estabilidade, ao mesmo tempo em que eles encontrem metas a serem alcançadas, desafios a serem vencidos e possibilidades reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo, LERUD, Myrian, LAGO, Regina Arezynska. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CHIABAI, Viviani. **Motivação Organizacional**. Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/motivacao-organizacional/52176/>> Acesso 19 Jun. 2015.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro, 2005.

Comparativo das teorias X e Y de McGregor. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAfMBIAC/modulo-2-manutencao?part=5>>. Acesso 25 Fev. 2015.

CONSORTI, Júlio César. **Estilos de liderança: Os tipos de líderes da atualidade**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Estilos-De-Lideranca-Os-Tipos-De-Lideres-Da-Atualidade.htm>>. Acesso 28 Fev. 2015.

COSTA, Paula Cristina. **Motivação no Trabalho**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Motivacao-no-Trabalho&idc_cad=x9oif4v7j> Acesso 18 Mai. 2015.

DINIZ, Arthur. **Teorias para a Motivação**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8822/teorias-para-a-motivacao.html#>> Acesso 27 Mai. 2015.

ELÓI, Jorge. **Motivação: Extrínseca Vs Intrínseca**. Disponível em <http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/> Acesso 17 Jun. 2015.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias motivacionais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>>. Acesso em 12 Fev. 2015.

GALDENCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder.** São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, Francisco, Heilborn, Gilberto. **Administração princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2008.

MACHADO, Cersi. **A Motivação está dentro de você.** Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6542/a-motivacao-esta-dentro-de-voce.html#>> Acesso 22 Jun. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesae Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Emmanuela Suzy. **Liderança – O poder aparente e transparente.** Disponível em: <http://www.sato.adm.br/artigos/lideranca_o_poder_aparente_e_transparente.htm>. Acesso 23 Fev. 2015.

MEGGINSON, Leon C. **Administração: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.

MONTANA, Patrick J, CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MONTANA, Patrick J, CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

MOTA, E. C. **Motivação nas empresas brasileiras.** São Paulo: USP, 2000.

PEREIRA, Fabrício Mortari. **Liderança e motivação.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5159/lideranca-e-motivacao.html>>. Acesso em 15 Fev. 2015.

RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow – A pirâmide de Maslow.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_de_Administracao.htm> Acesso 02 Mar. 2015.

SOUZA, Flávio. **Conceito de liderança: O que é liderança.** Disponível em: <<http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>> Acesso em 24 Jan. 2015.