

Aghata Suelyn Soares de Miranda

Acadêmica do Curso de Administração do Centro
Universitário Lusiada (UNILUS).

Frederico Kauffmann Barbosa

Professor Doutor no Curso de Administração do Centro
Universitário Lusiada (UNILUS) e membro do Núcleo
Acadêmico em Estudos e Pesquisas em Estatística e
Qualidade na Educação (CNPq).
barbosafk@outlook.com

*Artigo recebido em abril de 2016 e
aprovado em abril de 2016.*

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

RESUMO

Atualmente o termo motivação é de imensa importância e responsabilidade não só para as organizações mais também no dia a dia de cada ser humano. Esse tema demanda muito estudo para compreender os mecanismos que movem as pessoas para obter um bom resultado e alcançar seus objetivos. O interesse pelo tema motivação dentro da organização vem crescendo significativamente a cada dia nos últimos anos. Os administradores cada vez mais estão dando ênfase nesse assunto, levando em consideração resultados obtidos através da motivação para seus colaboradores dentro da empresa. O presente trabalho demonstra os fatores que influenciam a motivação no trabalho, como é difícil manter os funcionários motivados, levando em conta que cada indivíduo possui uma motivação diferente, o que motiva um não necessariamente será a motivação do outro.

Palavras-Chave: Motivação. Organizações. Pessoas.

MOTIVATION IN THE WORKPLACE

ABSTRACT

Currently the term motivation is of immense importance and responsibility not only for organizations more also in the daily lives of every human being. This theme study very demand to understand the mechanisms that drive people to get a good result and achieve their goals. Interest in the subject motivation within the organization has grown significantly every day in recent years. Administrators are increasingly emphasizing this matter, taking into account results from the motivation for its employees within the company. This work demonstrates the factors that influence the motivation to work as hard to keep employees motivated, taking into account that each individual has a different motivation, what motivates one will not necessarily be the motivation of the other.

Keywords: Motivation. Organizations. People.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa

Rua Dr. Armando de Salles Oliveira, 150

Boqueirão, Santos - São Paulo

11050-071

<http://revista.lusiada.br/portal/index.php/ruep>

revista.unilus@lusiada.br

Fone: +55 (13) 3202-4100

INTRODUÇÃO

A motivação é um dos temas mais importantes dentro de uma organização, e sem dúvida um dos maiores desafios para os líderes administrar e motivar seus colaboradores.

Motivar as pessoas é fazer com que elas se tornem decididas, confiantes e estejam comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; estimulando-as o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio do seu trabalho. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Para que uma empresa obtenha sucesso não é suficiente que ofereça os melhores produtos ou serviços, tem que estar com seus funcionários motivados, dispostos e habilitados para contribuir com a evolução da empresa.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em motivar seus colaboradores, pois sabem que um colaborador motivado faz toda a diferença dentro de uma empresa. Quando se trabalha com motivação o 'trabalho rende', a empresa dá lucros. Uma pessoa motivada realiza seu trabalho com mais facilidade, mais emoção, mais dedicação, mais qualidade e eficiência.

Podemos dizer que motivação é tudo o que faz uma pessoa querer algo, tem tudo a ver com vontade, com interesse e iniciativa. A motivação vem das necessidades de cada ser humano, cada indivíduo tem uma necessidade. De um modo geral, o que motiva as pessoas dentro de uma organização é o reconhecimento, é ser tratado como ser humano, como uma pessoa com sentimentos, é poder ser ouvido, ter uma boa condição de trabalho, ser respeitado, sentir como se fosse parte da organização; entre outras.

É necessário considerar que cada pessoa tem um tipo de motivação, e para cada momento de sua vida essa motivação vai mudando conforme seus desejos e objetivos. Portanto, motivação é algo contínuo e que nunca estará totalmente definido e resolvido até porque cada pessoa tem uma motivação diferente da outra.

O presente trabalho apresentará a importância da motivação dentro de uma organização, o que é, e como um indivíduo pode ser motivado tendo como base literatura especializada sobre o tema.

ORGANIZAÇÃO

Uma organização é formada por um grupo de pessoas que tem interesses comuns, a fim de atingir seus objetivos. Hoje em dia tudo acontece por meio de uma organização, tudo que fazemos de uma forma direta ou indiretamente esta ligada a uma organização.

Denominamos organização um grupo de pessoas que se constitui formalmente para atingir objetivos comuns. Incluem-se nesta definição empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, organizações não governamentais, associações de classes profissionais, corporações militares, associações de moradores de bairro etc. quase tudo, portanto, é feito pelas organizações. (LACOMBE, 2009, p.13).

As organizações estão presentes em nosso dia a dia desde o início da vida de um indivíduo. As pessoas nascem em um hospital, são educadas em escolas, comem e compram alimentos em um supermercado, se divertem em cinemas, shoppings, lojas; e trabalham em outra organização.

Segundo Maximiano (1992) uma organização nada mais é do que uma combinação de esforços individuais que tem a finalidade de realizar projetos coletivos. É através da organização que é possível alcançar objetivos que seriam intangíveis para um indivíduo.

Portanto, uma organização parte do princípio de um objetivo individual no qual não é possível sua realização sem a ajuda de outras pessoas, nesse caso várias pessoas que tem o mesmo objetivo, a mesma vontade de realizar algo se juntam para concretiza-los.

[...] uma organização é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem empresa, [...] (LACOMBE, 2009, p.76).

De acordo com Coppetti (2012) uma organização pode ser formal ou informal, sendo que a organização formal é planejada e estruturada e segue um regulamento interno. A organização informal são as relações geradas entre as pessoas, o resultado do próprio funcionamento e evolução da empresa.

A organização formal são as regras das empresas, aquelas que estão escritas e que foram estabelecidas por alguma autoridade dentro da mesma, o padrão que tem que ser seguido, é derivado de organogramas, departamentalização, divisão de tarefas, entre outras.

A organização informal esta relacionada ao comportamento das pessoas, como elas se interagem dentro da empresa, como se comunicam, e como isso pode influenciar no desenvolvimento da empresa, decorre da interação das pessoas e do comportamento que é estabelecido.

TEORIAS MOTIVACIONAIS

São várias as teorias motivacionais, porém, neste trabalho será abordado apenas as Teorias das Necessidades de Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

TEORIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, no início da década de 1940.

Para Periard (2011, p.129) "o princípio básico da motivação é: Uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento".

Maslow diz que o que motiva as pessoas são suas necessidades insatisfeitas, aquelas que não foram realizadas, são essas necessidades que irão fazer as pessoas se motivarem para realiza-las.

As pessoas são motivadas através de suas necessidades humanas, quanto mais forte sua necessidade maior será sua motivação. Cada pessoa é motivada por algo diferente dependendo da sua necessidade. Conforme essas necessidades são atingidas os níveis de motivação irão aumentando gradativamente de acordo com a evolução das necessidades.

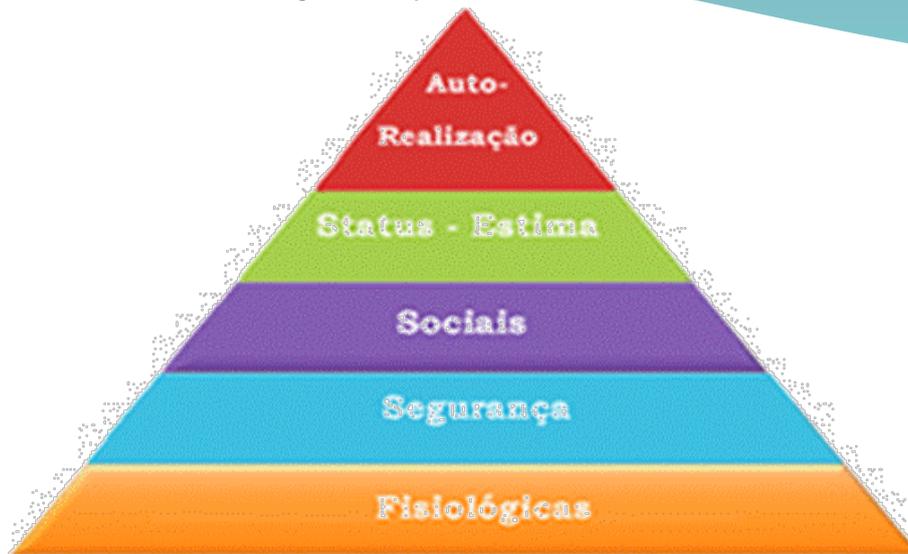
De acordo com a teoria de Maslow, a tendência das pessoas é progredir conforme suas necessidades, buscando sempre atender uma após a outra, sempre buscando a autorrealização.

Maslow formulou uma teoria de motivação com base no conceito de Hierarquia de Necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da sua vida. À medida que o homem satisfaça suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento (CHIAVENATO, 2003, p.235).

A hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow esta baseada na ideia de que cada ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É uma divisão que parte do nível mais baixo para o mais elevado: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização, levando em conta que deve-se primeiro satisfazer as necessidades mais baixas antes das de níveis mais elevados. Essa teoria diz que cada indivíduo deve seguir essa escada de realizações para enfim atingir a sua plena autorrealização.

Portanto, Maslow definiu uma pirâmide de cinco necessidades do ser humano, conforme a figura 1 abaixo e logo em seguida a explicação de uma a uma:

Figura 1 - A pirâmide de Maslow.



- a) **Necessidades fisiológicas:** essas necessidades estão no nível mais baixo da pirâmide, as primárias, são as necessidades básicas de um ser humano, a de se alimentar, de dormir, sentir sede, de atividade física, satisfação sexual, entre outras, são necessidades que nascem junto com o ser humano. "No trabalho: Necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho etc." (GUSTAVO, 2013).
- b) **Necessidades de segurança:** é o segundo nível das necessidades, aquelas que levam as pessoas a buscarem segurança, proteger-se de qualquer coisa, segurança íntima, desemprego, autoconfiança. "No trabalho: Necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc." (GUSTAVO, 2013).
- c) **Necessidades sociais:** são as necessidades de relacionamento com outras pessoas, amizade, afeto social, participação, aceitação, estando relacionada com a vida social das pessoas. "No trabalho: Necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc.". (GUSTAVO, 2013).
- d) **Necessidades de estima:** são as necessidades de como as pessoas se veem e se avaliam. Estando relacionada com a autoavaliação e autoestima. "No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, *feedback* etc." (GUSTAVO, 2013).
- e) **Necessidades de autorrealização:** são as necessidades mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Essas necessidades estão relacionadas com independência, competência, é quando se alcança a plena realização daquilo que cada um busca, é querer ser melhor que os outros, é a ambição de cada indivíduo. Enquanto as quatro necessidades anteriores pode ser satisfeitas através de recompensas externas (extrínseca) como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas, as necessidades de autorrealização só podem ser satisfeitas por recompensas que partem do próprio ser humano (intrínseca) que é a de realização de algo que não pode ser observada e nem controlada por outras pessoas. "No trabalho: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc." (GUSTAVO, 2013).

De acordo com a hierarquia das necessidades uma pessoa só parte para outra fase da pirâmide no momento em que consegue realizar, satisfazer a necessidade anterior. Levando em conta que um ser humano esta sempre buscando melhorias para sua vida. De forma que quando uma necessidade é suprida vai conseqüentemente surgindo outras em seu lugar (GUSTAVO, 2013).

Ainda sobre a Pirâmide das Necessidades, Maslow diz que existem algumas particularidades em relação às etapas da pirâmide. Uma pessoa só parte para outra etapa da pirâmide se a etapa anterior for realizada pelo menos em partes, ou seja, não tem como pular nenhuma etapa.

As necessidades de autorrealização nunca serão totalmente saciadas, toda vez que você saciar uma vontade, um desejo ou alcançar o seu objetivo, a sua realização, você sempre irá querer mais, sempre surgirá outras necessidades e outras realizações para correr atrás, ou seja, você nunca estará totalmente realizado.

TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg fundamenta sua teoria da motivação no ambiente externo e no trabalho, na satisfação das pessoas. Com o objetivo de entender o que causa a insatisfação e o que leva a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. E para trabalhar essa motivação levam-se em conta dois fatores: higiênicos e motivacionais

"Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas." (CHIAVENATO, 2005, p. 223).

Dando continuidade, Lacombe (2005, p.136), destaca que:

Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa. Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos.

Ainda sobre teorias motivacionais Vergara (1999, p. 45 - 46) explica:

Teoria de Herzberg: Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento... A Teoria da Expectativa relaciona desempenho com recompensa e a Teoria da Equidade, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade das relações de trabalho.

- a) **Fatores Higiênicos:** são os fatores de ambiente, que estão localizados no próprio ambiente de trabalho, são as condições físicas e ambientais de trabalho tal como: salário, benefícios sociais, o tipo de chefia, os tipos de supervisões que são dadas, as políticas e diretrizes da empresa, o clima em relação às pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos entre outros (PERIARD, 2011).

No entanto as pesquisas de Herzberg mostram que quando os fatores higiênicos são ótimos, servem apenas para evitar a insatisfação e, quando a elevam, não consegue ser sustentada por muito tempo. Agora quando ocorre o contrário, quando os fatores higiênicos são péssimos, eles automaticamente provocam a insatisfação dos empregados.

Situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.118).

- b) **Fatores Motivacionais:** são os fatores que estão ligados diretamente as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. O termo motivação tem a ver com sentimento, realização de algo, crescimento e reconhecimento profissional (PERIARD, 2011).

Quando esses fatores motivacionais são ótimos, aumenta a satisfação do indivíduo pelo trabalho, mais quando não são tão bons, evitam a satisfação.

Para que um indivíduo tenha uma contínua motivação no trabalho, ele deve ocupar uma posição que lhe proporcione desafios, e que tenha liberdade para decidir.

“Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e depende das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho” (CHIAVENATO, 2002, p.118).

Herzberg afirma que os fatores motivacionais são positivos para a produção e os resultados de uma organização, enquanto os fatores higiênicos agem para evitar situações negativas, ou seja, se não for bem administrado a produtividade da organização tenderá a cair.

Segundo Herzberg, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados. Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente em que a empresa opera. (LACOMBE, 2009, p. 162).

O quadro abaixo demonstra os fatores que levam a insatisfação e a satisfação dentro de uma organização:

Quadro 1 - Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg.

Fatores que levam à insatisfação (Higiênicos)	Fatores que levam à satisfação (motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Periard, 2011.

MOTIVAR OS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO

Existem inúmeras maneiras de motivar uma pessoa dentro de uma organização, mesmo porque as pessoas são diferentes e possuem objetivos e motivações diferentes uma das outras.

Gil (2001) explica que a teoria de Abraham Maslow é importante no ambiente de trabalho, pois as pessoas necessitam de atenção e respeito e não apenas de recompensas financeiras.

Quando se fala em motivar um funcionário para muitos a primeira coisa que vem a cabeça é o salário. O salário é importante? Sim, e muito mais é o básico, o essencial, mais não o mais importante quando se fala em motivar um funcionário.

Nesse caso a motivação vai além de salários, planos de saúde, vale transporte, vale-refeição que hoje em dia seria o básico para cada indivíduo.

De que maneira um gestor pode motivar seus funcionários?

É necessário que o gestor compreenda os processos psicológicos da motivação. É por isso que as pesquisas indicam que bons líderes utilizam 80% de competência comportamental e apenas 20% de competência técnica. Significa que bons líderes entendem de pessoas. O líder habilidoso consegue despertar o motivo (razão) para que uma pessoa, por exemplo, traga ideias e aplique-as na prática para melhorar processos (inovação). Para isso, o bom

Líder precisa conhecer bem sua equipe, pois cada pessoa tem um jeito de ver o mundo de forma diferente. A capacidade de comunicar a “visão” ou meta, e inspirar a equipe é imprescindível nesse processo. Também é preciso que o líder saiba conduzir uma equipe, conhecer os talentos e que saiba desenvolver as habilidades necessárias para que a equipe trabalhe em harmonia. A motivação também aumenta quando o colaborador sente que está melhorando e dominando melhor algum processo. O desânimo e a frustração ocorrem quando o colaborador se sente perdido, sem saber o que esperam dele, para onde ele está indo, e quando não tem o suporte necessário para enfrentar as dificuldades (KAMIA, 2014).

Uma maneira seria, em primeiro momento, tentar conhecer a pessoa que esta trabalhando para a empresa, buscar saber o que ela gosta de fazer, quais seus objetivos, como é o seu dia a dia fora da empresa. Porque pode não parecer mais a vida pessoal das pessoas tem tudo haver com seu comportamento dentro de uma organização. É através da vida de cada um que se tem a base de motivação, que é o que a pessoa esta procurando naquele momento.

A motivação é uma coisa pessoal, esta relacionada com sentimentos, desejos e vontades, e pode mudar a todo instante.

Procure motivar seus colaboradores dando espaço para eles dentro da empresa, procure elogiar quando fizer algum trabalho que dê resultados, parabeneze-os sempre que possível, se tiver que chamar a atenção por algo que tenha feito e que não esteja dando certo chame, porém, não faça isso na frente dos outros colegas, chame a atenção de uma forma em que ele perceba que não esta brigando e sim mostrando onde errou para que o erro não seja repetido. Não trate um melhor que o outro, de liberdade para que eles deem opiniões, peça opiniões.

Ofereça cursos para que eles possam estar sempre aprendendo, dê palestras sempre que possíveis, faça *feedback* mostrando a evolução da empresa devido ao trabalho de cada um, agradeça quando necessário. Delegue tarefas, divida as responsabilidades, desafie-os.

Reconheça seus esforços, faça-os se sentir como membro importante da organização. Como se tudo o que a empresa gerar de lucro ou prejuízo é de responsabilidade de todos.

Com isso todos acabam ganhando, a empresa por ter profissionais sempre motivados, trabalhando contentes e aumentando seu crescimento. E os profissionais por saberem que são importantes e úteis para o desenvolvimento da empresa.

Motivar não é uma tarefa fácil, pois esta diretamente relacionada ao comportamento das pessoas, e é muito difícil saber o que se passa na cabeça de uma pessoa, saber o que ela esta buscando. Porém, não é impossível ate mesmo porque hoje em dia existem inúmeras formas para buscar a motivação e a concretização de um desejo seja ela pessoal ou profissional.

O fato de, a cada dia esse assunto estar se tornando cada vez mais valorizado pelas organizações demonstra que os gestores estão cada vez mais preocupados com bem estar de seus colaboradores e com a influência que isso resulta para a empresa.

Para conseguir motivar e garantir a motivação dos colaboradores dentro de um ambiente de trabalho é necessário que seu desempenho seja caracterizado pelo enriquecimento das tarefas, ampliando as responsabilidades, as metas e os desafios profissionais; sem tirar deles fatores como estabilidade, segurança, benefício, ferramentas de trabalho, salários adequados, proporcionando status e reconhecimento profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado permite compreender que os objetivos das empresas só serão alcançados, no momento em que as pessoas que trabalham na organização sentirem-se satisfeitas, ou seja, na medida em que os colaboradores alcançarem seus objetivos, a empresa também alcançará os seus dessa forma os dois acabam lucrando.

Portanto é muito importante entender como funciona a motivação, levando sempre em consideração que cada indivíduo é motivado por algo e a cada momento essa motivação pode variar. No entanto essa motivação tem que ser desenvolvida não só pela empresa mais também pelo próprio indivíduo que tem que buscar compreender e entender o que se passa em seu interior, tem que saber exatamente o que quer e aonde quer chegar, para então juntos alcançarem melhores resultados.

Atualmente ninguém sobrevive sozinho, nem na vida pessoal muito menos na vida profissional, pode ser que não seja a todo o momento mais em alguma hora teremos que contar com a ajuda e a colaboração dos demais. Nesse caso é importante saber conviver com os seres humanos, saber lidar com as diferenças, para quando estivermos trabalhando sentiremos satisfação em nossas ocupações, funções. E isso com certeza farão toda a diferença nos resultados.

Para o profissional de Administração este trabalho contribui em relação à trajetória de um profissional não só nessa área mais em qualquer outra, já que se trata de seres humanos. Para um profissional é muito importante saber lidar com pessoas, ter o entendimento de que cada ser humano é diferente um do outro, que o que é bom pra um não será bom também para o outro. Para um Administrador é muito importante saber lidar com pessoas, gerir pessoas, ate porque tudo que é movido dentro de uma organização e feito através de pessoas. E nada melhor do que saber com que tipo de pessoa você esta trabalhando. Conhecendo bem o profissional que esta junto com você, facilitara que você saiba o que ele quer, o que o motiva e com isso será recompensado junto com ele, pois irá motiva-lo para que assim trabalhe contente gerando os resultados esperados pela organização.

Portanto é muito importante que os gestores entendam e compreendam que a motivação é muito importante no ambiente de trabalho e qual a importância que o trabalhador exerce dentro da sua organização, e que valorize isso a todo instante.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: sucesso nas organizações. São Paulo: Pioneira Thomason Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- COPPETTI, Ligia. Definição de Organização. 2012. Disponível em: <http://psicologiaaplicadaets.blogspot.com.br/2012/04/organizacao-do-trabalho_05.html>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUSTAVO, Luiz. A Teoria da Hierarquia das Necessidades. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades/5266/>>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- KAMIA, Meiry. A importância da motivação no ambiente de trabalho. 2014. Disponível em: <<http://www.empregoerenda.com.br/editorias/entrevistas/2218-a-importancia-da-motivacao-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 06 jul. 2015.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Saraiva. 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a Administração. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.
- PERIARD, Gustavo. A hierarquia de necessidades de Maslow "O que é e como funciona". 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.