



## A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA FEIRA DOS IMPORTADOS

Área temática: Gestão de Riscos e Crises

**Cesar Eduardo Leite**

[cesarl@ucb.br](mailto:cesarl@ucb.br)

**Christiane de Jesus Mendes Marinho**

[tianemarinho2008@gmail.com](mailto:tianemarinho2008@gmail.com)

**Joyce Costa Silva**

[jooy.cs@gmail.com](mailto:jooy.cs@gmail.com)

**Siegrid Guillaumon Dechandt**

[siegrid@ucb.br](mailto:siegrid@ucb.br)

**Resumo:** *O presente estudo tem como objetivo central, debater de maneira conceitual sobre a importância da motivação organizacional, especialmente lançando uma ótica sobre as teorias motivacionais. Deste modo foi possível constatar que assegurar programas motivacionais agregados aos métodos de saúde e segurança no trabalho, clima e cultura organizacional, liderança e relações interpessoais, todos estes aspectos funcionando em consonância são capazes de garantir um ambiente de trabalho de qualidade plena, geralmente com suas bases na gestão de melhoria contínua para assegurar o equilíbrio de eficácia de todos os setores. Sendo assim, a motivação é fundamental para conseguir o comprometimento dos trabalhadores, que quando se sentem satisfeitos em seus trabalhos tendem a gerar mais resultados, apresentando alto desempenho e qualidade, o que resulta na lucratividade que a empresa espera alcançar por meio de suas operações. A justificativa para a escolha do tema consiste em sua contemporaneidade, além da expectativa de contribuir para o âmbito acadêmico. O método de pesquisa empreendido segue natureza quantitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica.*

**Palavras-chaves:** *Motivação organizacional, Satisfação no trabalho, Teorias motivacionais.*

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Antunes e Sant Anna (1996), o grau de satisfação e de motivação pode afetar a estabilidade interna de todo um sistema. Os autores entendem que um funcionário desmotivado pode se sobressair diante do contexto organizacional, causando desequilíbrio e até mesmo afetando outros funcionários. Entende-se por motivação, ainda segundo os autores, o estado que o colaborador apresenta vontade de ser produtivo em seu trabalho.

O papel da motivação vem se tornando cada vez mais importante em função da produtividade, posto que o colaborador que se sente motivado para realizar suas tarefas proporciona melhores resultados para a organização, fato que hoje é almejado com maior frequência, uma vez que o mundo dos negócios se torna mais competitivo a cada ano.

Desse modo, ter empregados motivados é garantia de melhor desempenho deles em suas funções e de maior produtividade. (2014 GONDIM; SILVA apud BARROS, 2015).

Com relação aos comportamentos dos colaboradores, o autor destaca a valorização corporativa do comprometimento que tende a ser investido, visto que colaboradores comprometidos podem fazer parte das soluções das empresas, sendo a motivação o pontapé desse comprometimento (GIL, 2009).” Integrando esse conceito

[...] faz-se necessário aumentar a motivação dos colaboradores e, acima de tudo, dispor no quadro de funcionários da empresa de pessoas comprometidas e aderidas às metas e à missão organizacional. (OLIVEIRA, 2015)

Considerando que a motivação possui várias vertentes, Chiavenato (2002) destaca que a compreensão de motivação é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a adotar um comportamento específico. O autor explica, ainda, que a motivação traça determinadas metas com as quais há um gasto de energia, e que pode funcionar em forma de desejos e também de receios.

Baseado na ideia de Karch (2000), afirma-se que programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo adotados constantemente, pois, em um contexto competitivo, as empresas vêm dando importância para um ambiente de trabalho com hábitos mais saudáveis.

Manter uma equipe idiossincrásica nem sempre é tarefa fácil, exigindo uma gestão de pessoas estratégica, buscando novos modelos gerenciais a fim de aperfeiçoar seu

relacionamento com a equipe. Dessa forma, busca-se no presente trabalho a compreensão dos aspectos motivacionais na feira em comento, com base em teorias e estudiosos da área.

A hipótese de pesquisa que doutrinará o desenvolvimento deste trabalho consiste na suposição de que a motivação no trabalho obtém o comprometimento dos colaboradores, no sentido de elevar a produtividade, obter resultados mais efetivos e alto desempenho, alcançando, assim, a lucratividade organizacional.

A formulação da pergunta no presente trabalho passa pela constante necessidade do mercado de gerar competitividade, garantir boa visibilidade e resultados positivos, em que pese estar intimamente relacionada à gestão motivacional de pessoas, culminando na seguinte questão: Qual é a importância da motivação no ambiente de trabalho?

Com o intuito de responder este questionamento, a proposta é identificar os aspectos que compõem a motivação e a sua importância no ambiente de trabalho, bem como identificar a compreensão da motivação; entender a motivação e os aspectos que a rodeiam e identificar a percepção da importância da motivação em relação à produtividade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 As teorias motivacionais e seus conceitos**

Motivação é aquilo que leva uma pessoa a se comportar de um determinado modo afim de cumprir um objetivo pois, segundo Gil (2009), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Para Maximiano (2006), a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta, onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e, explicar a influência que afeta a motivação sobre o desempenho.

A motivação está dentro de cada um. Vergara (2000) defende que a motivação é intrínseca, ou seja, que ela parte de cada um para acontecer ou não. Em outras palavras, ninguém é capaz de motivar ninguém se a vontade não partir da própria pessoa. Seguindo essa mesma linha de pensamento, Chiavenato (1999) acredita que a motivação pode ser um sentimento vindo de dentro para fora, quando o próprio indivíduo possui maneiras de se auto motivar ou, pode vir através de fontes externas, por outras pessoas ou situações que levam esse profissional a buscar o melhor de si em suas ações. Complementando esta ideia:

[...] 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 (BERGAMINI, 2006, p. 89).

Sabe-se que a motivação é o pensamento que se transforma em atitude. Tudo na vida exige motivação, de levantar da cama de manhã, dar início a uma nova dieta, começar um novo projeto no trabalho, até conquistar a pessoa desejada. Considerando esse raciocínio, o pensamento retrógrado de que a motivação é instigada por outras pessoas; sejam eles chefes, professores ou mesmo parentes ficou para trás. Ninguém tem capacidade de motivar ninguém, as pessoas apenas sentem-se inspiradas pelas outras.

Quando se fala de motivação sempre tentamos entender o que motiva as pessoas e porque elas são motivadas. Ela nunca é aleatória ou surge do nada. O comportamento é sempre motivado e tal esforço pode ser proporcionado tanto por forças externas (de ambiente) quanto internas (de pensamento). Inteirando essa ideia:

O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003)

Há pessoas que trabalham para realização pessoal, algumas trabalham por dinheiro, outras porque realmente gostam do que fazem. Algumas porque gostam de desafios, outras pessoas simplesmente gostam de preencher seu tempo com alguma ocupação, e há até aquelas que trabalham por status, sendo a motivação uma questão individual e diversificada.

Cada pessoa é formada de opiniões e pensamentos diferentes, sonhos, necessidades, objetivos e desejos distintos, produzindo então comportamentos diferentes. Essa ótica nos leva à importância do estudo da motivação, que consiste basicamente em, compreender a individualidade de cada um e uni-los com os objetivos da organização.

Sabe-se que a motivação além de gerar maior produtividade ela gera inspiração, dando ao funcionário a capacidade de ser inovador, já que um funcionário motivado é um funcionário criativo, sendo assim:

[...] a pessoa motivada traz consigo, entusiasmo, seu humor melhora e ele acaba contagiando o seu ambiente de trabalho. (OLIVEIRA, 2015)

Um dos estudos mais conhecidos relativo a motivação é a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, também conhecida como Hierarquia de Maslow ou Pirâmide de Maslow. Para o autor há cinco tipos de fatores motivacionais em cada ser humano. Nessa teoria a motivação está ligada à satisfação dessas necessidades, sendo elas:

- Necessidades Fisiológicas: fome, sede, sono, abrigo, entre outras necessidades corporais;
- Necessidades de Segurança: moradia, estabilidade, segurança e proteção contra os danos físicos e emocionais;
- Necessidades Sociais: afeição, aceitação, amizade, relacionamento, pertencimento a um grupo;
- Necessidades de Estima: respeito próprio, autonomia, status, reconhecimento, autoestima (fatores internos e externos), valorização, auto motivação, reputação, entre outros;
- Auto realização: conquistas, crescimento, auto desenvolvimento, autoconhecimento, busca de ser uma pessoa melhor.

Considera-se que, à medida que as necessidades vão sendo supridas, as próximas necessidades passam a ser o foco do indivíduo, o qual tende a se mover para o topo da pirâmide, como mostra a Figura 1. Maslow aponta ainda que a cada necessidade satisfeita, o indivíduo extingue a motivação, daí a necessidade de saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra, pois a satisfação deve ser focada nesse nível ou no superior.

**Figura 1** - Pirâmide de Maslow



**Fonte:** Adaptado de JLOnline (2015).

Deste modo, enquanto as pessoas não se sentirem satisfeitas com as necessidades básicas, estas situadas na base da pirâmide, não irão alcançar as aspirações que estão no próximo nível.

A pirâmide de Maslow pode ser dividida em duas partes, as necessidades primárias e as necessidades secundárias. Dentro das necessidades primárias temos as fisiológicas e de segurança ao passo que nas necessidades secundárias se encontram as sociais, de estima e de auto realização. A diferença entre esses níveis se sustenta no argumento de que as necessidades de nível inferior, ou seja, as necessidades primárias, além de ter um ciclo mais rápido, são obrigações mais corpóreas e de sobrevivência, portanto satisfeitas externamente. Enquanto as de nível superior, as necessidades secundárias, são mais complexas, e estão ligadas aos aspectos internos de cada pessoa.

As pessoas irão se motivar de acordo com suas necessidades. Por exemplo, um sujeito está em uma reunião preparado para a apresentação que irá garantir sua promoção dentro da empresa e repentinamente ocorre uma vontade de ir ao banheiro, ele logo começa a se desconcentrar daquilo que está fazendo, porque a necessidade fisiológica começa a dominar seu comportamento, e todo o seu corpo é mobilizado por essa vontade, ou seja, o indivíduo só terá motivação para exercer uma necessidade de nível superior quando ele atingir a satisfação da necessidade inferior que está realizando.

Outra abordagem das teorias motivacionais é a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2005). No estudo, ele busca compreender os fatores que satisfazem e insatisfazem as pessoas na organização. Essa teoria considera que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica, atitude esta, que pode determinar seu sucesso ou seu fracasso, sendo que, a partir de uma investigação visando verificar sobre o que as pessoas desejavam do seu trabalho, concluiu-se que os fatores intrínsecos estavam associados à satisfação com o trabalho; já os fatores extrínsecos estavam relacionados com a insatisfação.

Herzberg definiu como fatores higiênicos e também chamados fatores extrínsecos aqueles relacionados às condições em torno do trabalho, sendo esses, qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, entre outros. Em oposto, determinou como fatores motivacionais ou fatores intrínsecos aqueles centralizados em vantagens adicionais, a competência da supervisão, as condições do trabalho, segurança, políticas de administração da empresa e o relacionamento interpessoal com colegas de trabalho.

Dessa forma, Herzberg chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivacionais e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos. Chamou-os Herzberg de higiênicos porque eles criam as condições básicas e necessárias para que o indivíduo. (OLIVEIRA, 2015)

Segundo Davis (1992) quando se refere em Herzberg, determina que os aspectos motivacionais, bem como a realização e a responsabilidade, se encontram intrinsecamente associadas ao trabalho como um todo, ao passo que o desempenho do trabalhador, seu reconhecimento e crescimento se encontram assegurados por ele.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem quantitativa, a fim de proporcionar os objetivos traçados no presente trabalho. Acredita-se que a realização de um estudo de caso poderá contribuir para uma análise enriquecida e mais precisa da realidade, obtendo informações precisas e detalhadas do tema motivação, presente na feira. A construção do questionário foi baseado em sites que abordam temas referente a motivação visando uma adaptação para a feira sendo então um questionário para uma pesquisa empírica de resultados.

#### **3.1 Campo e Amostra**

A pesquisa foi realizada na Feira dos Importados, onde o objetivo é estudar como a motivação é entendida e percebida na feira. Localizada no SIA e mais conhecida como Feira do Paraguai, a feira teve seu início no ano de 1997 ao se formar uma feira popular em área de domínio Público do Distrito Federal. Sua maior característica é a venda de produtos eletroeletrônicos, embora o comércio é diversificado com brinquedos, roupas, comida, acessórios, artigos esportivos, itens para decoração, entre outros. Ela possui 4 pavilhões em uma área de aproximadamente 70.000 m<sup>2</sup>, de propriedade da CEASA/DF, contando com 1990 boxes e 96 quiosques, ocupados por 1.758 feirantes.

Foram aplicados 30 questionários com 19 questões objetivas com opção de marcação de apenas uma alternativa (Muito Satisfeito, Satisfeito, Indiferente, Insatisfeito, Muito Insatisfeito) distribuídos nos 4 pavilhões da feira, abordando questões que rodeiam a

motivação. A pesquisa em epígrafe tem como objetivo analisar os aspectos que mantêm a motivação das pessoas que trabalham na feira.

### **3.2 Instrumento**

De acordo com Gil (1999), o estudo de caso consiste em um estudo aprofundado de poucos objetos, permitindo a compreensão ampla e detalhada do tema. Ele é capaz de estudar um fenômeno atual dentro de um contexto, servindo para diferentes objetivos. O estudo de caso da presente pesquisa será realizado através de questionário baseado nos artigos sobre a motivação.

Através do questionário uma obtenção de informações a respeito da percepção dos funcionários sobre a motivação no trabalho poderá se compreendida.

No questionário, serão focalizados assuntos pertinentes à análise de determinantes dos fatores motivacionais e das questões que proporcionam a motivação no trabalho. O questionário encontra-se no anexo I.

### **3.3 Coleta e Análise de dados**

Foi realizado primeiramente a aplicação do questionário na feira, para melhor coleta de resultados o questionário foi aplicado em cada um dos 4 pavilhões, 20 em 2 pavilhões, sendo 10 em cada um deles e 10 nos outros 2 restantes igualmente distribuídos. As pessoas que participaram do estudo são, em sua maioria, mulheres entre 20 e 35 anos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas, são dezenove perguntas com escolha de apenas uma alternativa a fim de identificar a percepção da motivação.

Após a realização de todos os questionários, a tabulação de dados foi feita com todas as respostas de cada item do questionário. Uma tabela foi estruturada e um gráfico figurado para melhor esclarecer o resultado da pesquisa. Assim, espera-se que a interpretação dos dados possa esclarecer todos os objetivos pautados.

## **4. PESQUISA EM CAMPO**

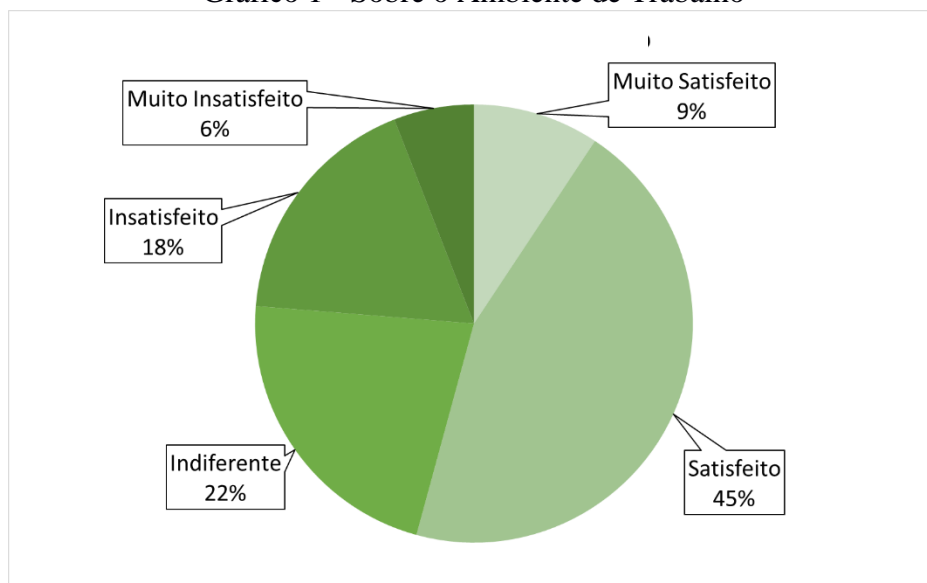
No dia 19 de setembro de 2015 entre 12:00 e 15:00 horas aproximadamente, foram coletados 30 questionários, com 19 perguntas fechadas, na Feira dos Impostados localizado



no Setor de Indústria de Abastecimento em Brasília, Distrito Federal cujos resultados são apresentados na sequência.

O Gráfico 1 mostra uma boa aceitação do ambiente de trabalho, em que 54% das respostas estiveram nas escalas superiores. O resultado pode ter sido gerado tendo em vista que grande parte dos feirantes são seus próprios chefes, o que tendência boa parte das respostas.

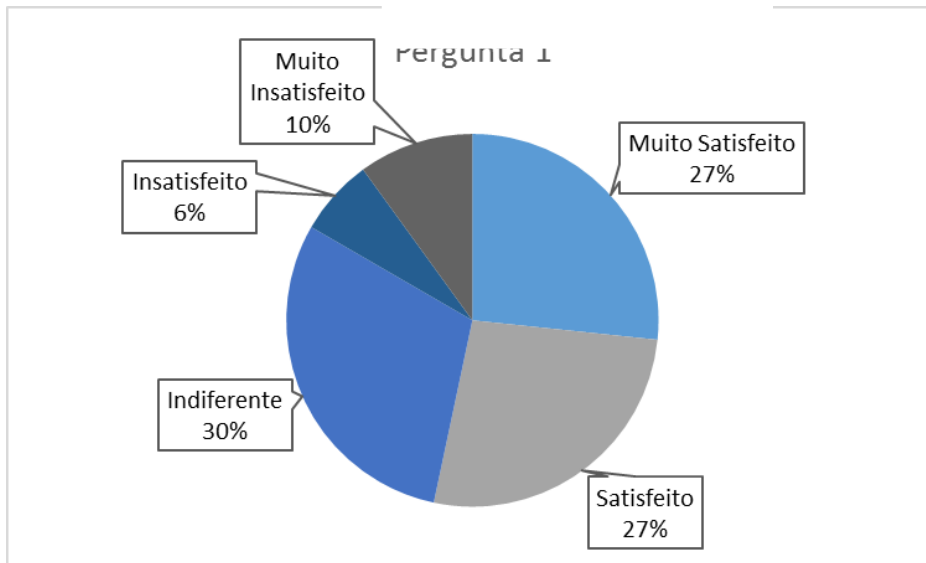
Gráfico 1 - Sobre o Ambiente de Trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

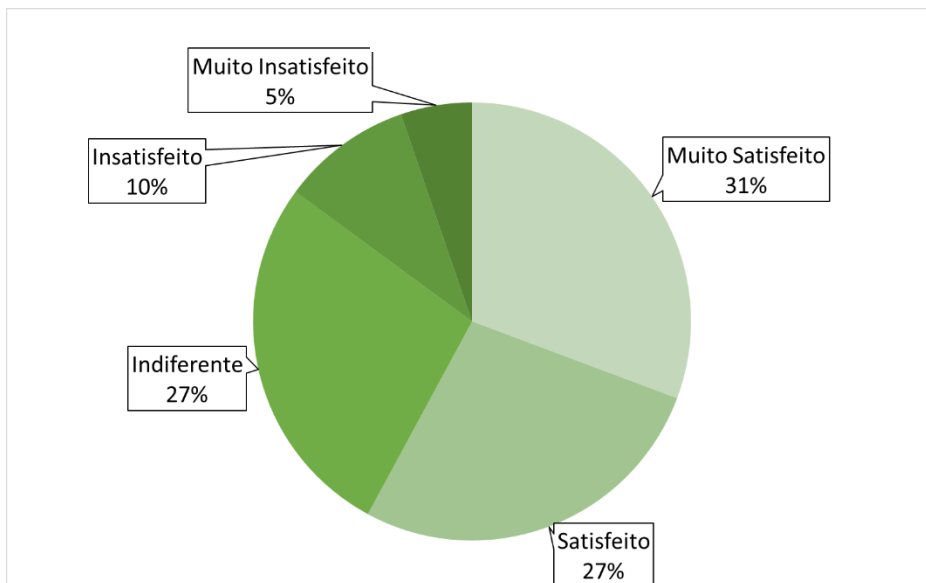
Considerando o Gráfico 2, com destaque para a pergunta sobre a adequação do espaço de trabalho para a execução das tarefas, observa-se uma concordância de 54% das respostas, porém com um índice de discordância de apenas 10%, o que valida a tendência de aprovação dos respondentes quanto ao tópico questionado, constatando que, apesar do pouco espaço e aparentemente má organização, os feirantes se encontram motivados em seu ambiente de trabalho.

Gráfico 2 – Organização do Espaço



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 3 - Pessoas

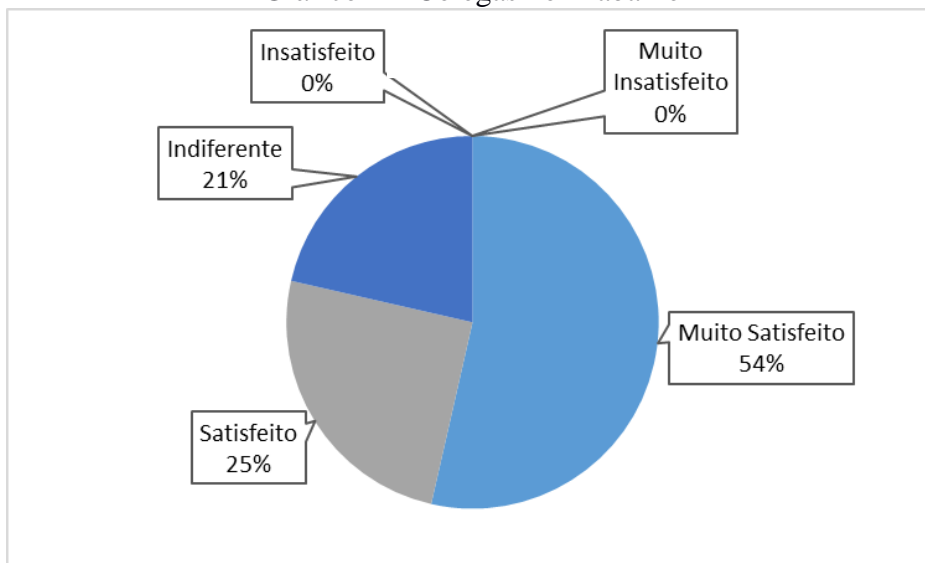


Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o Gráfico 3 observar-se uma tendência muito forte no contato com as pessoas, apresentando uma porcentagem de 58% nas escalas superiores contra 15% das inferiores mostrando que os feirantes gostam do relacionamento entre eles e com o clientes, o que pode ser resultante da convivência diária com diferentes tipos de pessoas e as oportunidades de novas amizades. Entretanto, pode-se considerar a tendência relacionada ao fato de que a maior parte dos entrevistados são seus próprios chefes.

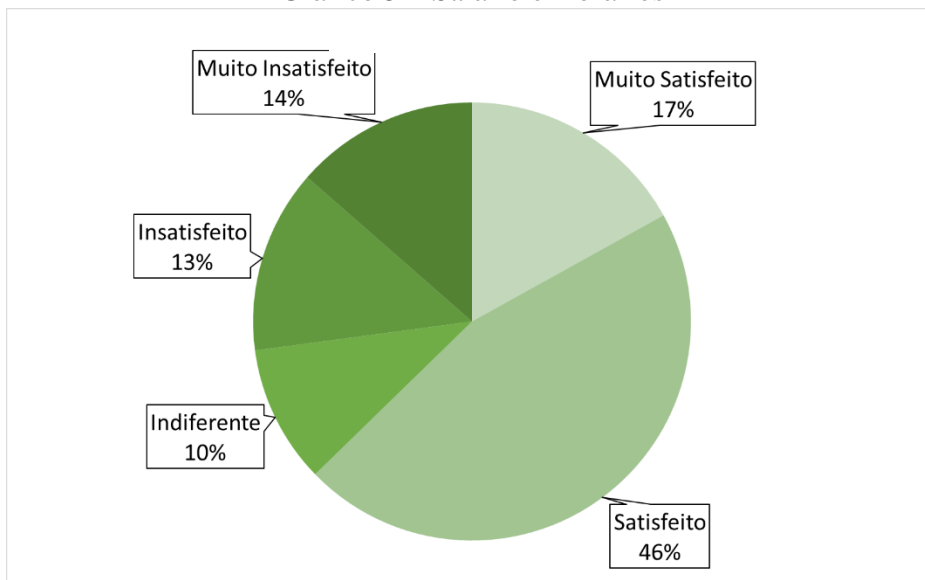
Já no Gráfico 4 com uma porcentagem significativa, a pergunta sobre relacionamento entre colegas de trabalho teve 74% das respostas de satisfação para 0% de insatisfação, uma diferença muito grande mostrando que os feirantes se sentem bem e unidos no relacionamento com as pessoas.

Gráfico 4 – Colegas no Trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 5 – Salário e Horários

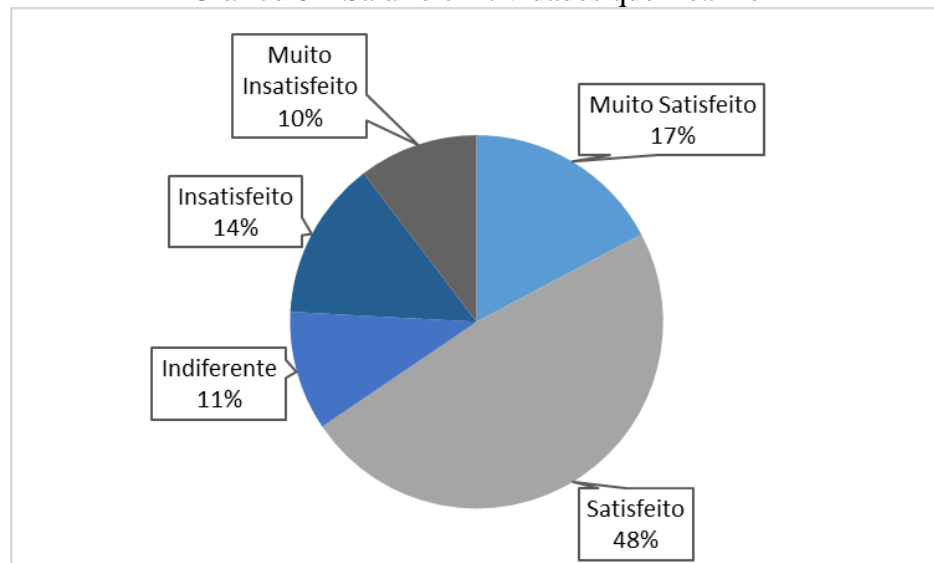


Fonte: elaborado pelo autor

Observando atentamente o Gráfico 5 nota-se um resultado muito positivo nas respostas, atingindo 63% de aprovação e 27% de desaprovação comprovando então a liberdade dos feirantes de fazer seus próprios horários e salários.

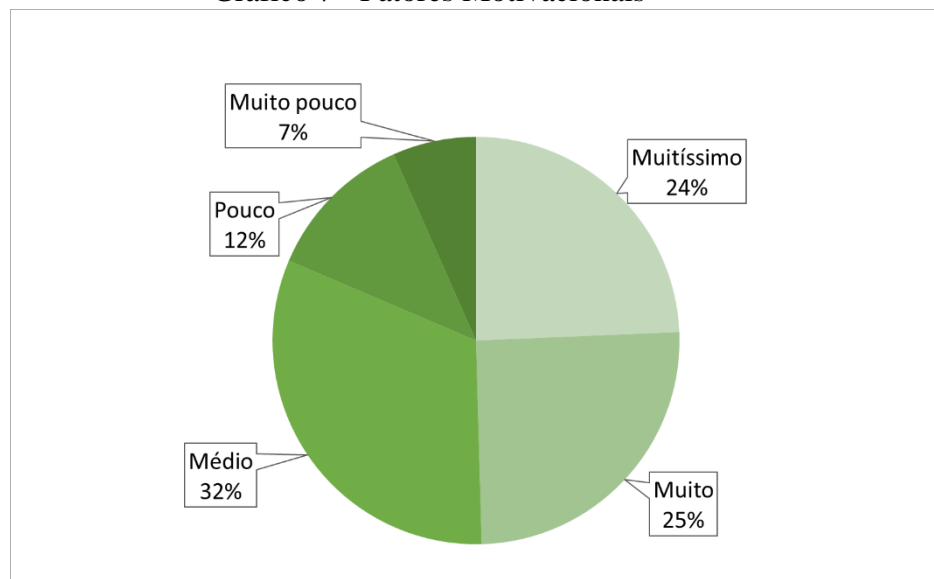
Apurando os dados com base no Gráfico 6, na pergunta sobre o salário adequado para as atividades que realiza observou-se que as respostas a esse quesito foram dadas de forma aleatória, contando 65% nas escalas superiores para 24% nas inferiores, distanciando-as de um resultado verídico, posto que, como é sabido, não reflete a realidade da maioria. Novamente, os resultados satisfatórios foram contaminados tendo em vista que a maioria dos entrevistados são donos dos seus próprios negócios.

Gráfico 6 – Salário e Atividades que Realizo



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 7 - Fatores Motivacionais

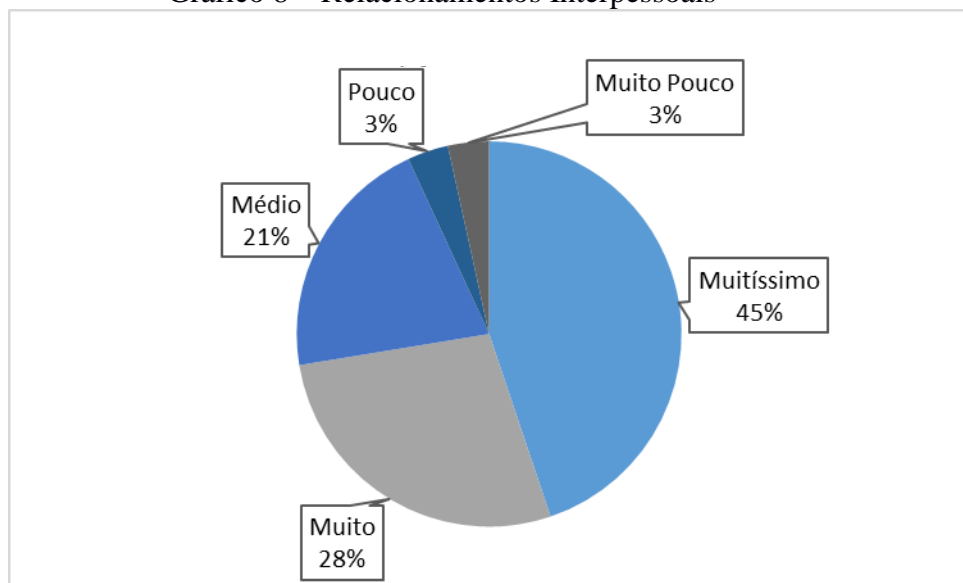


Fonte: elaborado pelo autor

Considerando o Gráfico 7 podemos visualizar uma tendência considerável nos resultados, dado que sua porcentagem em sua escala superior teve 48% ao passo que na escala inferior teve 19%.

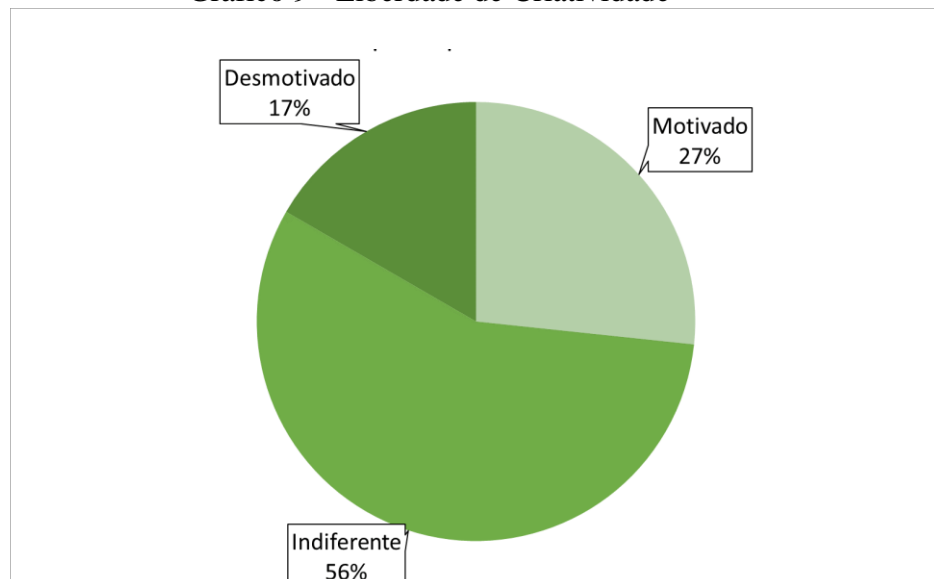
Constatando o Gráfico 8 com destaque para as perguntas sobre Flexibilidade de horário, Relações interpessoais e Liberdade para aplicar sua criatividade, com 73% dos votos positivos para 6% negativos fica claro que a independência de um chefe controlando as atividades e horários de trabalho tornam esses aspectos mais coordenáveis pelos feirantes facilitando seu serviço.

Gráfico 8 – Relacionamentos Interpessoais



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 9 - Liberdade de Criatividade



Fonte: elaborado pelo autor

Observando o Gráfico 9 nota-se a ausência de um padrão nas respostas, o que pode ser justificado pela baixa escolaridade do público-alvo, denotando que a maioria sequer compreendeu o conteúdo das perguntas, culminando num possível analfabetismo funcional.

Foi concluído, com a análise dos resultados na pesquisa vigente, que os feirantes se sentem motivados em seu ambiente de trabalho, com foco para os relacionamentos interpessoais, que foi o grande diferencial nos resultados positivos porquanto foi avistado que os trabalhadores sentem-se bem no trato com os funcionários, clientes, colegas e chefia.

Com relação à organização foi constatado que os indivíduos sentem-se confortáveis em suas bancas, porém indiferentes quanto ao espaço geral da feira.

No quesito salário, percebe-se que muitos estão insatisfeitos, entretanto não o suficiente para adotar uma postura que mude tal condição. Não obstante, seus horários são mais flexíveis, o que favoreceu uma análise positiva.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se com base nas informações levantadas no decorrer deste trabalho que a constante necessidade do mercado, fator que garantirá às organizações uma boa visibilidade, competitividade e resultados positivos, está intimamente relacionada à gestão motivacional de pessoas.

Quando analisado o ambiente de trabalho nota-se que, quando se trata do ser humano, outra questão que está ligada à motivação e vem se fazendo presente nas organizações é a qualidade de vida no trabalho, que leva em consideração os fatores e necessidades do ser humano e trabalha estas informações de maneira eficaz, transformando-as em ações que melhoram as rotinas de trabalho.

Por fim, estudaram-se as teorias motivacionais, com informações baseadas em estudiosos da área e, reunindo tais pesquisas, fica claro que a motivação é um elemento de extrema importância nas organizações. Estas devem focar suas atenções e investir no relacionamento motivacional com sua equipe de trabalho, bonificações, treinamentos, capacitações, participação nos lucros e segurança profissional, são alguns dos fatores que demonstram a disponibilidade da empresa para com seus colaboradores, tais ações valorizam o trabalhador, tornando-o motivado e comprometido com as metas e políticas da empresa e focando seus esforços mais amplamente a fim de alcançá-los.

Percebe-se, ainda, que as organizações que se dispuserem a promover um ambiente adequado terão maiores chances de ter em seus quadros trabalhadores mais motivados. A busca do sentido possui, portanto, um papel fundamental no estudo da motivação, pois representa um caminho importante para a felicidade do ser humano.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, A. V.; SANT ANNA, L. R. Satisfação e Motivação no Trabalho do Enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.49, n.3, p. 425-434, Jul/Set, 1996.
- BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. [manuscrito], 2015. 177 f.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendido. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.30, n.2, p. 23-34, Abr/Jun, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Motivação e liderança nas organizações**. L.E.D. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. **Revista Atual**, 3.ed, Rio de Janeiro, 2010
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GIL, A. L. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.20, n.3, 1980.
- HORIUCHI A.; SCHIAVI B. O. **Guia de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Paulista**: ABNT. Biblioteca Universidade Paulista, UNIP. Revisada e atualizada pelas bibliotecárias Alice Horiuchi e Bruna Orgler Schiavi. – 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOREIRA, M. **Motivação: um desafio para as organizações**. Dissertação (Mestrado), LATEC/UFF, Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, 2015.
- OLIVEIRA, J.C.P, Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico, **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 6, 2015.
- RH PORTAL, **Motivação**, 2015, Disponível em  
<[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=cjh8hedkz](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cjh8hedkz)>
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.4, 2003.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.



CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.  
29 e 30 de setembro de 2016.

IMAGEM: PIRÂMIDE DE MASLOW. Disponível em <

[http://upgrader.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=99:maslow&catid=38:dicas  
&Itemid=57](http://upgrader.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=99:maslow&catid=38:dicas&Itemid=57)>