

A CONTRIBUIÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NOS FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO

Thayne Cardoso Brás¹
Fausto Rocha Fernandes²

RESUMO

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos administradores e psicólogos. Várias análises têm sido organizadas e diferentes teorias têm tentado elucidar o funcionamento dessa energia que leva as pessoas a atuarem em prol da obtenção de objetivos organizacionais. O presente estudo aborda a temática dos fatores motivacionais no trabalho, verificando seus aspectos e benefícios para organização e colaborando, partindo do pressuposto das teorias de motivação. Trata-se de uma revisão bibliográfica concretizada a partir da triagem de artigos entre os períodos de 1999 a 2017. No tocante a problemática evidencia-se quais os fatores que influenciam na motivação dos profissionais nas organizações? Como objetivação apresenta-se a contribuição do psicólogo organizacional quanto aos fatores motivacionais no trabalho. Para tal, foram estabelecidos como objetivos específicos: verificar fatores determinantes da motivação; relacionar as teorias motivacionais aplicadas nas organizações; e mostrar a influência do psicólogo organizacional nestes fatores. Nesse contexto, a análise realizada destacou que a motivação é uma filosofia que deve ser emanada de cima e espalhada para toda a organização. Essa filosofia é a descoberta sobre as necessidades e desejos de cada colaborador. A organização será melhor quando o homem que nela atua for cada vez mais valorizado e motivado. Através da concretização do estudo evidenciou-se que a motivação para ser constante nos profissionais, tem que ser versada como um método contínuo, devido às distintas necessidades dos indivíduos. A aplicação das teorias da motivação deve ser perpetrada em conjunto, levando em consideração recompensas financeiras e não financeiras.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Psicólogos Organizacionais. Motivação.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como finalidade apresentar a atuação do psicólogo organizacional nos fatores que levam a motivação dos colaboradores na empresa, de forma a descrever o modo como este trabalho é realizado e apontar quais ferramentas podem ser utilizadas no decorrer do trabalho deste profissional.

Neste contexto, a psicologia organizacional é considerada o estudo dos fatores psicológicos desencadeados no ambiente de trabalho. O cotidiano implica a qualidade de vida no fator de como as organizações funcionam.

¹Estudante do 10º semestre do curso de Psicologia do Instituto Luterano de Ensino Superior – ILES / ULBRA de Itumbiara – GO, Maio de 2019. E-mail: thaynebras@gmail.com

² Orientador da Pesquisa. Professor Especialista do Curso de Psicologia do Instituto Luterano de Ensino Superior – ILES / ULBRA de Itumbiara – GO, Dezembro de 2017. E-mail: fausto.psi@hotmail.com

Conforme a pesquisa aponta, a motivação é um fator que tem grande impacto no desempenho no trabalho, que se relaciona com o reconhecimento, o que revela que a motivação melhora o desempenho e a produtividade.

Chiavenato (2006) assegura que a influência da liderança nesse processo de transformação das organizações é relevante, pois o desempenho do grupo é inteiramente influenciado pela maneira de administração recebida. Sendo esses administradores eficazes, conseguem influenciar sobremaneira seus subordinados, conseguindo fidelidade, padrões altos de desempenho e elevado compromisso com os desígnios da organização, automaticamente abrevia-se assim, o grau de rotatividade dos indivíduos, enriquece o grau de relacionamento do grupo e aumenta a lucratividade da organização.

Vários autores asseguram que a motivação está associada à satisfação, desejo, energia, recompensas, comprometimento, envolvimento, necessidade, desenho do cargo, crenças, valores, metas, expectativas, levando em consideração fatores primordiais como satisfação.

A satisfação então se refere a alguns fatores como: ao contentamento nas relações entre colegas e superiores; a recompensa que é a remuneração segundo as atividades exercidas; o envolvimento que é a afinidade do profissional com o trabalho exercido; e o comprometimento organizacional que se refere aos afetos dirigidos à organização.

Chiavenato (2006) esclarece que não existe um conceito definido de motivação, uma vez que as empresas aplicam o entendimento do termo em distintas acepções. Completa que esse conceito está absolutamente pertinente à percepção do indivíduo quanto a seus valores particulares e é influenciada por seu ambiente físico e social, suas necessidades, experiências e expectativas de desenvolvimento.

Chiavenato (2006) destaca que a motivação está diretamente relacionada com as necessidades humanas e garante ainda que a motivação para operar e se admitir parte da própria pessoa, de energias que vivem dentro dele.

Desta feita, ressalta-se como tema deste estudo, a contribuição do psicólogo organizacional nos fatores motivacionais no trabalho. E como problema a seguinte questão: Quais os fatores que influenciam na motivação dos profissionais nas organizações? Quais são as ferramentas de valoração?

Torna-se importante salientar que este estudo apresenta como objetivo geral compreender quais métodos que os psicólogos organizacionais empregam que ajudam na motivação no trabalho, que levam colaboradores a um melhor desempenho e as organizações alcançarem índices de qualidade.

Sendo que, os objetivos específicos que norteiam este estudo incluem: verificar fatores determinantes da motivação; relacionar as teorias motivacionais aplicadas nas organizações; e mostrar a influência do psicólogo organizacional nestes fatores.

Como hipótese levantada tem-se que as estratégias motivacionais existentes são mais eficientes quando correspondem diretamente aos objetivos e valores do colaborador.

Como relevância social, o presente estudo tem o intuito de destacar que seu teor poderá ser benéfico para a coletividade. Tem-se conhecimento que, empregados contrariados não proporcionam disposição para aplicar energias, informações e capacidades individuais no seu trabalho. Por conseguinte, é primordial que a empresa estime, eficientemente, os seus funcionários, se almeja sustentar um lugar de evidência no mercado altamente competitivo de hoje.

No tocante à relevância científica, o desenvolvimento em pesquisas nesta área pode contribuir para o próprio desenvolvimento da psicologia organizacional e dos psicólogos organizacionais no tocante quanto às ferramentas necessárias à satisfação e motivação dos colaboradores, com o objetivo de conseguir identificar estes fatores e manter um bom convívio entre colegas e superiores, tendo como alicerce as teorias motivacionais.

De acordo com a relevância pessoal este estudo justifica-se, uma vez que, a ideia do tema deste trabalho surgiu justamente com experiência própria na convivência diária no meu trabalho e na observância das ferramentas por eles utilizadas de forma inadequada, conforme a comparação feita na evolução dos estudos aplicados em sala de aula.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar a presente pesquisa torna-se necessário compreender o conceito de comportamento organizacional; as ferramentas de satisfação e insatisfações no trabalho; e a motivação.

2.1 - Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudos que pesquisa o impacto ocasionado por indivíduos, grupos e estrutura tem sobre a conduta dentro das organizações com a finalidade de empregar esse conhecimento para gerar o avanço da eficácia organizacional. É um estudo do que as pessoas perpetram dentro das organizações e como isso afeta no desempenho na empresa, podendo destacar procedimento referente a funções,

trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração (ROBBINS, 2002).

Para os autores Tamayo e Paschoal (2003) as demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, essencialmente, a ser tratado e estimado como ser humano e a se deparar na organização com ensejos para atender as suas necessidades e atingir os seus alvos e perspectivas por meio da adequada agilidade do trabalho. Quando o ser humano ingressa numa coordenação para trabalhar, o seu empenho principal não é majorar a receita dessa organização ou empresa, mas atender necessidades particulares de ordens distintas.

Os autores supracitados afirmam que, se ele não encontrar, no trabalho, meios de agradar as suas esperanças e de alcançar os desígnios fundamentais da sua existência, ele não experimentará uma afinidade de troca, mas sim, de exploração. O funcionário ancora ao trabalho as suas capacidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, a sua admiração, a sua eficácia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial, leva também as suas barreiras, individualmente ao nível dos conhecimentos e habilidades indispensáveis para o cumprimento dos seus afazeres.

2.2 - Satisfação no Trabalho

O comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo vastamente analisado nos últimos tempos, sobressaindo-se no aspecto emocional, a satisfação e a motivação que o trabalhador possui em sua atividade. Segundo Klijn (1998, *apud* Marquese; Moreno, 2005), desde os anos 30, pesquisadores concretizam estudos sobre o tema satisfação no trabalho, posto a importância deste aspecto no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador.

Locke (1969*apud* Marquese; Moreno, 2005), define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a consumação de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma sentimento positivo de bem-estar. Vale lembrar, que esse autor difere valores de necessidades, em que necessidades referem-se à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, sendo essas congênitas e comuns a todos, e os valores são diferentes de pessoa para pessoa, pois vai ao encontro do que o indivíduo almeja ou entende como benéfico.

Os autores continuam afirmando que a satisfação no trabalho é entendida como uma função da semelhança percebida entre o que um sujeito quer de seu trabalho e o que ele

compreende que está obtendo. A satisfação como sinônimo de motivação, atitude, estado emocional ou até mesmo satisfação e insatisfação como fenômenos distintos são exemplos mais empregados na área acadêmica. A satisfação no trabalho pode ser apontada de diversas formas.

Nesta direção, satisfação no trabalho é avaliada como uma condição emocional agradável resultante da estimativa que o sujeito faz de seu trabalho e resulta da percepção do indivíduo sobre como este satisfaz, é uma função da relação percebida entre o que uma pessoa quer de seu trabalho e o que ele percebe que está recebendo. Ainda pode ser definida como um estado de prazer emocional decorrido da avaliação que um profissional faz sobre como seu trabalho lhe favorece e permite o atendimento de seus objetivos e valores considerados como importante para sua vida, dentro da organização (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Sob tal aspecto os autores Marqueze e Moreno (2005) declaram que o assunto é abordado tanto pelas áreas sociais como pelo bem-estar. Essas duas ciências partem da hipótese de que, para a apreciação dos determinantes da satisfação no trabalho, precisam ser considerados dois componentes: o componente afetivo emocional (relacionado ao sentimento de como a pessoa se percebe no trabalho) e o elemento cognitivo (a racionalidade do indivíduo sobre o trabalho). Essa crítica está em aceitação com o significado de satisfação no trabalho como um estado emocional.

Para Mendes (2010) há um questionamento a ser feito; será que funcionários felizes são mais produtivos? De acordo com Stephen P. Robbins, estudioso do desempenho organizacional, esse mito foi mencionado nas décadas de 1930 e 1940 como decorrência, especialmente, de observações efetivadas no Western Electric. Com base nas conclusões da pesquisa, as empresas iniciaram uma cruzada de esforços na esperança de tornar os seus funcionários mais felizes e produtivos. Passaram a adotar práticas como melhoria das condições de trabalho, comando participativo, seguro de vida, ampliação dos acréscimentos de saúde aos familiares, bolsas de estudo, reuniões informais e até mesmo serviços de aconselhamento.

O autor continua dizendo que apesar dos esforços, uma análise mais acurada dos resultados revelou que, se é que existe um relacionamento positivo entre felicidade e produtividade, essa conexão é baixa. Assim sendo, o fato de os funcionários serem recompensados com benefícios e salários mais atrativos não implica, necessariamente, em nível de contentamento mais elevado. Segundo o autor, tomando-se por alicerce as proeminências, uma conclusão mais apropriada é que, na verdade, advém o contrário, ou seja, servidores mais produtivos tendem a ser funcionários felizes, portanto, a produtividade leva à

satisfação e não o contrário.

De fato, quando o indivíduo realiza um bom trabalho, ele se sente produtivo, útil, respeitável, bem consigo mesmo. Além disso, se a organização onde o trabalhador trabalha gratifica a produtividade, a boa performance pode constituir a consideração falada, mais remuneração, promoção, benefícios de ordem indireta, importância diante aos companheiros, acréscimo do grau de contentamento com o trabalho e, obviamente, da felicidade (MENDES, 2010).

Segundo Martinez (2002 *apud* Marquese; Moreno, 2005), não se deve ignorar as diferenças e as percepções particulares, pois essas motivam a satisfação no trabalho e estão arraigadas em um argumento histórico e cultural, que possuem valores e oportunidades. Não há, por conseguinte, um exclusivo fator definitivo para a satisfação; estes dependem do ambiente e das condições de trabalho, bem como da estimativa subjetiva do colaborador. No entanto, identificá-los é determinante para se concretizar programas de melhoramento da satisfação no trabalho.

Conclui-se que as compreensões de satisfação no trabalho mais largamente aceitas e publicadas no meio científico são as que consideram a seriedade dos aspectos psicossociais no trabalho, em que a combinação de episódios ou situações, num dado período, determina a satisfação no trabalho (MARQUESE; MORENO, 2005).

2.3 - Como os Funcionários podem Expressar sua Insatisfação no Trabalho

Encontrar-se ou não contente em relação ao trabalho incide em implicações diversas, sejam elas no plano individual ou profissional, comprometendo inteiramente a conduta, a saúde e o bem-estar do colaborador. Essa afirmação é fundamentada no modelo das decorrências da insatisfação no trabalho proposto por Henne & Locke (1985 *apud* Marquese; Moreno, 2005), em que a insatisfação no trabalho pode provocar implicações na vida particular, na saúde mental e na saúde física desse indivíduo.

Para Bauk (1985 *apud* Marquese; Moreno, 2005), os fatores considerados como os mais significantes ao estresse e ao descontentamento no trabalho são a deficiência de informação sobre oportunidades de avanço e ascensão no trabalho e o estilo como advém a ponderação da performance profissional. Outros fatores são o encargo de trabalho exagerado, a intromissão do trabalho na vida privada, a deficiência de comando e autoridade imperativos ao cumprimento de seu trabalho.

Robbins (2002) descreve ainda a analogia negativa entre satisfação e rotatividade

no trabalho, pois existem outros fatores de influência na coragem de desistir do emprego. Segundo o autor, o fator que desempenha semelhança direta e forte para que não aconteça a rotatividade é o desempenho do colaborador, o que consequentemente provoca amplos empenhos do empregador para conservar este empregado. Robbins (2002) expõe outras reações além do abandono do emprego como demonstração de sua insatisfação. Alguns reagem tendo atos de descuido, não fazendo nada para que a circunstância se modifique, confiando passivamente pelo seu avanço; outros, ao contrário, concretizam tentativas ativas e construtivas para aperfeiçoar as condições de trabalho.

A condição de felicidade dos colaboradores, como determinante para uma maior produção, é registrada como falsa por Robbins (2002), que oferece resultados de conexão baixa entre esses dois aspectos. Assegura, ainda, que seria mais apropriado o inverso, empregados produtivos tendem a ser empregados felizes, o que, por conseguinte, pode significar gratificações do tipo consideração, aumento de remuneração, promoções etc., remetendo à relação entre satisfação e produtividade.

Mendes (2010) faz o seguinte questionamento: o que acontece quando os colaboradores encontram-se infelizes no trabalho? E o autor assevera que isso pode ser comprovado de várias maneiras nas corporações, em apenas alguns minutos de observação: empregados que reclamam ou se tornam insubordinados em vez de solicitar destituição, outros que boicotam as políticas e procedimentos acreditando ser mandados embora para ganhar uma boa compensação e há ainda os que provocam a desarmonia no local de trabalho em vez de tomar uma atitude para mudar a si mesmo.

O autor supracitado afirma que a insatisfação no trabalho pode ser anunciada de diversas maneiras como: a saída que é a conduta apontada para a abdicação da empresa, abrangendo a busca de um novo emprego e a demissão; a comunicação que é a tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical; a lealdade que é a espera passiva, mas otimista, de que condições melhorem, incluindo a defesa da organização as críticas externas e a confiança na empresa e em seus dirigentes; e a negligência que é deixar as coisas piorarem, o que inclui atrasos, redução de desempenho e índice de erros.

Foi sugerido por Galbraith (*apud* Marquese; Moreno, 2005) a “cultura do contentamento” nas empresas e na sociedade em geral, sendo esta cultura, sinônimo de saúde mental. Nesta cultura, os insatisfeitos são vistos com suspeita e discriminação, pois perturbam o “mundo feliz e eficaz”, e como indivíduos com competências produtiva e cognitiva duvidosas. Deste modo, muitos colaboradores negam e camuflam suas desilusões, suas

inquietações e suas aflições psíquicas e físicas, resultando em aparências convincentes da insatisfação no trabalho. Essas aparências muitas vezes são sustentadas com o uso de estimulantes psicofármaco, álcool ou drogas.

O processo de satisfação no trabalho deriva da complexa e dinâmica influência mútua das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do domínio que os próprios colaboradores possuem sobre suas condições de vida e trabalho. A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como o descontentamento pode suscitar detrimenos à saúde física, mental e social, ocasionando problemas à empresa e ao local de trabalho (MARQUESE; MORENO, 2005).

2.4 - Motivação no Trabalho

De acordo com os autores Martinez e Paraguay (2003) a motivação pode ser definida como uma ação apontada a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e acionada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.

Existe uma diferença clara entre motivação e satisfação. Motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. Satisfação no trabalho como atitude, define-se como a disposição de um indivíduo para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções, podendo assim considerar uma atitude ser decorrente da satisfação no trabalho, mas não sua definição (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Para os autores Cunha, Silva e Nunes (2014) existem aspectos envolvidos no conceito de motivação, sendo eles, ênfase que elege os fatores que são importantes para abordar a motivação; foco, que é o objeto de atenção que está ligado à ênfase; pergunta é a investigação que se faz ao objeto; e a resposta é a explicação que se pretende conseguir. As teorias são modelos de classificação divididos em dois grupos: teorias de conteúdo explica a motivação dos seres humanos referente da precisão do indivíduo; e as teorias de processo apreendem como motivação os processos de decisão, relacionada às percepções, objetivos, expectativas e metas.

Manter os funcionários motivados é um grande desafio para as organizações, o presente trabalho visa estabelecer os processos de motivação para que se compreenda o que leva um funcionário a estar motivado e o que isso implica.

Estabelece-se uma relação entre motivação e comportamento. O comportamento é

entendido como sendo incitado e conduzido por intenções do indivíduo, que alcança um esforço para alcançar determinada finalidade. A maioria dos autores pondera a motivação humana como um método psicológico estreitamente pertinente com o impulso ou com a tendência a alcançar com perseverança determinados comportamentos. Na maioria das vezes, salientam-se três elementos na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (MARQUESE; MORENO, 2005).

A motivação começou a estar coligada a vários outros conceitos, tais como, satisfação, desejo, energia, recompensas, empenho, envolvimento, adaptação no trabalho, reforço, necessidade, desenho de cargo, crenças, valores, metas, cultura, afeto e trabalho em equipe.

3. METODOLOGIA

3.1 - Tipo de Estudo

O presente estudo foi efetivado a partir de pesquisa bibliográfica, sendo, desta forma, um estudo de pesquisa teórica. Acrescenta-se que as pesquisas bibliográficas ou de fontes secundárias utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado.

Pesquisa bibliográfica é o contíguo de materiais anotados ou impressos, mecânica ou eletronicamente, que dominam dados já organizados e publicados por diferentes autores. São fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.) fitas gravadas de áudio e vídeo, páginas de web sites, relatórios de simpósios, seminários, anais de congressos, teses, dissertações. O emprego total ou parcial de algumas dessas fontes é o que individualiza uma análise como bibliográfica (SANTOS, 1999, p.48).

Sob tal aspecto, a metodologia utilizada nesse estudo pode ser descrita como do tipo qualitativo, visto que, os dados foram analisados da forma qualitativa, definida por meio da explicação de Marconi e Lakatos (2010, p. 154-155) da seguinte forma: “caracteriza-se em entender um assunto peculiar em profundidade, trabalha com descrições, interpretações e comparações. Traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois o fato e o indivíduo são elementos indissociáveis”.

3.2 - Amostra

Foram utilizados artigos científicos existentes na base de dados *online Scielo, Lilacs, Index psie o Pepsic*, além de dissertações e teses disponíveis em bancos de dados de universidades brasileiras. O presente estudo utilizou dados em diversos ramos analisando suas características em motivar colaboradores e como a presença do psicólogo organizacional colabora neste sentido.

3.3 - Local/Período

Para efetivação deste estudo, foram utilizados artigos científicos referentes à temática abordada, delimitando um período entre 1999 a 2017, prezando o uso das palavras chaves. O período compreendido para o levantamento bibliográfico compreendeu os meses entre janeiro de 2016 a novembro de 2017.

3.4 - Instrumentos de Coleta de Dados

No que tange aos instrumentos de coleta de dados deste estudo foram utilizadas as palavras-chaves: Comportamento Organizacional. Psicólogos Organizacionais. Motivação. Sendo todo o material encontrado organizado e logo após apresentado em forma de análise, interpretação e reflexão dos dados coletados.

3.5 - Critério de Inclusão e Exclusão

No que tange ao critério de inclusão estabelecido, foram considerados os artigos científicos que respondessem os objetivos, problemática, confirmassem ou refutassem a hipótese levantada, e tivessem sido publicados por autores brasileiros. Quanto ao critério de exclusão, seguiu para aqueles que não se enquadram ao critério de inclusão adotado.

3.6 - Procedimentos de Coleta de Dados

Ressalta-se que em relação à coleta de dados dentro da pesquisa bibliográfica, Gil (2002, p. 59-60) aponta que a mesma deve ser “feita mediante o envolvimento das etapas: opção pelo assunto; arrolamento bibliográfico preliminar; formulação da problemática; preparação do plano provisório; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto e redação do texto”.

Portanto, o presente estudo está delineado como método bibliográfico. No estudo foi realizada uma frequente leitura, analisando e interpretando diversos livros, autores renomados, revistas da área, artigos científicos, e sites especializados no assunto, evidenciando assim, que o tipo de pesquisa citado foi desenvolvido no decorrer do presente estudo.

3.7 - Procedimento de Análise dos Dados

Quanto à análise dos dados, destaca-se que a mesma foi efetivada através de artigos publicados inclusos nos bancos de dados citados anteriormente. Logo, após todo o material ser organizado efetivou-se uma leitura minuciosa como técnica fundamental, visto ser esta a possibilidade de identificar os dados e averiguar as relações que existem entre os mesmos de modo a analisar a sua consistência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 - Fatores que Determinam a Motivação

Um levantamento sobre o ser humano muito considerado e divulgado nas temáticas de Administração, Psicologia e Recursos Humanos nos últimos tempos, sem dúvida, é o comportamento humano.

O mencionado assunto traz muitas discussões na área acadêmica e profissional, mais precisamente sendo aprofundado como forma de perceber o que de fato provoca o comportamento de cada pessoa, o que induz o indivíduo a adotar uma decisão ou escolher algo, o que difere cada pessoa, como abordar as contestações singulares em um grupo. Discute também o que induz alguém a escolher uma carreira profissional, ou um curso novo a estudar, o que leva cada pessoa a alcançar cada uma de suas ações e peculiaridades. Assim sendo, este trabalho se manifesta na premissa de que os comportamentos individuais se perpassam em uma metodologia determinada como motivação (CUNHA; SILVA; NUNES, 2014).

A palavra motivação tem por origem etimológica o latim, da palavra “motivus” que por sua vez significa mover. Em um aspecto teórico, vista de forma geral nas doutrinas psicológicas, a motivação pode ser percebida como processo mental que envolve, incita,

induz, impulsiona ou provoca o movimento (GONDIM; SILVA, 2004*apud* CUNHA; SILVA; NUNES, 2014).

Para os autores Cavalcante, Barbosa e Estender (2015), a história da gestão de pessoas começou com a Revolução Industrial e transita até os dias atuais, evoluindo ao longo do tempo, sendo um instrumento respeitável para a decisão do adiantamento das organizações e dos profissionais de psicologia que nelas trabalham. Está presente desde o período do recrutamento e seleção até a avaliação do desempenho e motivação dos colaboradores, averiguando o comprometimento e não apenas o envolvimento, ficando informado de suas responsabilidades e expectativas que a corporação tem dos mesmos. Contudo, antes da Revolução Industrial, a fundamental maneira de motivação incidia no uso de punições, sendo de caráter psicológico, restrições financeiras, chegando até os danos de ordem física.

Os autores supracitados questionam: como a gestão de pessoas pode aproveitar a motivação, de forma que constitua uma ferramenta para a eficácia na concretização dos trabalhos dos colaboradores? É imprescindível que as empresas compreendam que os indivíduos não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos, atributo que Bergamini (2006 *apud* Cavalcante; Barbosa; Estender, 2015), afirmam que, para se aprimorar o comportamento motivacional, é imperativo identificar os diferentes fatores que definem o comportamento no trabalho, para que os colaboradores se percebam bem dentro do ambiente organizacional, para provocar satisfação de ambos e impedir problemas posteriores.

Neste contexto, sobre o comportamento humano, Chiavenato (1999) afirma que este pode ser determinado por estímulos, ou seja, fatores internos ou externos influenciam em seu resultado; o comportamento humano é motivado, sendo lógico assegurar que há um desígnio em toda atitude tomada e, o comportamento humano é norteado por objetivos, sendo que existem impulsos, desejo, necessidade, que servem para assinalar os agentes do comportamento.

Ainda de acordo com Chiavenato (2000), a motivação está absolutamente conexa com o sistema de cognição da pessoa, este representa aquilo que os indivíduos conhecem a respeito de si mesmas, todas as ações do indivíduo são motivadas pela sua cognição, ou seja, pelo o que a pessoa sente, pensa e acredita.

De forma geral, nas perspectivas das teorias psicológicas o entendimento da motivação colaborou para que sua definição se tornasse tão ampla quanto seu campo de estudo e ação, sendo associada a tantas outras considerações, como por exemplo, satisfação, desejo, energia, recompensas, crenças, valores, reforço, cultura, criatividade,

metas, comprometimento ou envolvimento (AMBROSE; KULIK, 1999 *apud* CUNHA; SILVA; NUNES, 2014).

Segundo Bergamini (2008 *apud* Pedroso *et al*, 2012), o estudo da motivação aplica-se a todos os campos da atividade humana e é, em especial, àquele reservado às organizações que dedicaram grande parte de seus esforços no sentido de poder entender quais objetivos motivacionais são mais frequentemente procurados no trabalho. Para este autor, a motivação é constante, infinita, flutuante e complexa.

Os autores Cunha, Silva e Nunes (2014) concordam que a motivação em múltiplas conjecturas psicológicas, versa-se de um processo mental de ampla complexidade, sendo um fenômeno não inteiramente observado. A investigação da concepção desse fenômeno complexo só torna extremamente expressivo para compreender as várias ações e reações da pessoa.

Para os principais aspectos envolvidos no conceito de motivação e que refletem na constituição de doutrinas sobre esse processo psicológico podem advir dos seguintes elementos:

Ênfase: o que se nomeia como admirável para abordar a motivação, podendo ser: ativação, percebida como a condição inicial ao qual se depara a pessoa, ou seja, é a inquirição de o que se dá, para que se aione a motivação, o que faz com que o indivíduo faça alguma coisa, o que pode ser deliberado por fatores intrínsecos ou extrínsecos; **direção** pode ser apreendida como mira ou desígnio da ação, o que nos leva a buscar apreender o grau de consciência da pessoa ao eleger esta direção, assim como na ativação os pretextos que controlam a escolha deste desígnio podem estar fora ou dentro da pessoa; **intensidade** pode ser compreendida como a forçada ação, que pode se diferenciar quando se aceita que tal força dependa de um estado precedente de carência ou de um estado posterior a ser almejado, ou seja, se age na necessidade ou na expectativa de uma implicação e **persistência**, abrangida a motivação no pacto dentre as outras ênfases (ativação, direção e intensidade da ação), sua **manutenção** está unida a fatores individuais ou ambientais, das mesmas formas que cada ênfase separada; **Foco:** alvo ou objeto de atenção pertinente à ênfase (**estado inicial, alvo, força e manutenção**); **Pergunta:** consiste no inquérito que se faz ao objeto; **Resposta:** o grau de elucidação ou de compreensão que se almeja obter (GODOI, 2002 *apud* CUNHA; SILVA; NUNES, 2014).

Segundo Chiavenato (1999 *apud* Pedroso *et al*, 2012), de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser provocado internamente nos processos mentais da pessoa. Assim, a palavra sugere o método pelo qual o comportamento humano é impulsionado, incitado por algum tipo de pretexto ou razão. Essa

busca de forças internas que mobiliza a pessoa para abranger um determinado objetivo é o que distingue um indivíduo do outro e os seus resultados.

4.2 - As Teorias Motivacionais e sua Aplicabilidade nas Organizações

O primeiro ponto a ser acatado sobre as teorias motivacionais é a disposição sugerida por Tribett e Rush (1984), em que as mesmas são classificadas em dois grupos, as teorias de conteúdos e as teorias de processo (PEDROSO *et al*, 2012).

As teorias de conteúdo partem da determinação das necessidades humanas para esclarecer os fenômenos motivacionais. As teorias deste grupo distinguem-se por identificar tanto os diversos tipos de necessidades quanto os processos empregados na sua satisfação. Essas teorias expõem o que motiva e as razões e os desejos pertinentes a esta motivação (PEDROSO *et al*, 2012).

As teorias de processo focam as etapas do processo motivacional, nas percepções e expectativas da pessoa no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, especialmente, nos mecanismos de tomada de decisões. Essas teorias determinam os processos que influenciam o comportamento, descrevem como acontece a motivação baseada nos valores e crenças (PEDROSO *et al*, 2012).

Chiavenato (1999 *apud* Pedroso *et al*, 2012) afirma que com a chegada da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo. A evidência nas tarefas e na estrutura é trocada pela evidência nas pessoas. Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social.

Serão apresentadas a seguir as teorias sobre motivação acatadas como mais respeitáveis. Conforme Gondim e Silva (2004 *apud* Cunha; Silva; Nunes, 2014) a ocasião de 1940 a 1960 foi avaliado o mais bem-sucedido para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que foram desenvolvidas.

A Teoria das Necessidades de Maslow (1943), parte da premissa de que as necessidades humanas têm sua ascendência em fatores biológicos e estão organizadas em uma hierarquia que deixa claro o pressuposto de que o homem tem uma disposição ao auto desenvolvimento e ao crescimento pessoal. Por se tratar de hierarquia, é preciso que as necessidades inferiores sejam atendidas, ainda que em parte, (necessidades fisiológicas e de

segurança), e as superiores se expuserem como motivadoras da conduta humana (necessidades sociais, de estima e de autorrealização).

A Teoria de McClelland (1953) retrata também as necessidades de origem biológica, não leva em conta que tenham ou não hierarquia. Assinala que existem três tipos de necessidades: poder, afiliação e realização, que se interrelacionam e se compararam em graus modificados de intensidade nos indivíduos, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidas.

A Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), foi desenvolvida a partir da análise das definições de indivíduo sobre o que almejavam alcançar com o seu trabalho, com ênfase para os fatos que as cometiam se experimentar bem ou mal nesse argumento. A classificação das respostas consentiu aos autores superar aquelas relacionadas diretamente com a satisfação no trabalho, das relacionadas à insatisfação no trabalho. Os fatores relacionados à satisfação se localizavam na pessoa ou nas próprias tarefas. Ao contrário, os fatores relacionados à insatisfação se encontravam externamente a pessoa.

A Teoria ERC de Alderfer (1969) segue a mesma configuração de entendimento de Maslow; no fim da década de 1960, Alderfer redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e as agrupou em três (ERC): Existência (E), que abrange as necessidades fisiológicas e segurança; Relacionamento (R), que acumula as necessidades sociais e de estima; Crescimento (C), que equivale à necessidade de autorrealização.

No período de 1970 a 1990 aparecem outras teorias de motivação com novas expectativas e serão apresentadas a seguir.

A Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci (1971) define que as pessoas tendem a aferir suas ações com embasamento nas pertinências que fazem de suas causas ou razões. Conferir o domínio do desempenho individual no trabalho a fatores do próprio indivíduo ou a fatores externos, influência o julgamento subjetivo da motivação (GONDIM; SILVA, 2004 *apud* CUNHA; SILVA; NUNES, 2014).

Os autores continuam elucidando que a Teoria do Estabelecimento de Metas Locke e Latham (1990) apresenta as finalidades alterando em conteúdo e intensidade. As metas orientam a ação por meio de quatro mecanismos: a) dirigem a atenção; b) mobilizam o esforço para a ação; c) encorajam a persistência da ação; d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação.

A Teoria da Expectância (VEI) de Vroom (1995) determina a motivação como uma energia de origem emocional e consciente, que é acionada na ocasião em que a pessoa é instigada a eleger entre múltiplos planos de ação. A força dessa escolha estaria pertinente a

dois fatores: expectativas individuais e avaliação subjetiva das consequências esperadas por meio da comparação entre várias alternativas de ação. A escolha é a implicação da múltipla função de três conceitos cognitivos: Valência: atribuição de qualidade positiva ou negativa aos resultados pretendidos. É o que faz com que o indivíduo permaneça norteado afetivamente à busca de um resultado; Instrumentalidade: força ou a clareza da relação entendida entre a ação a ser empreendida e a obtenção do resultado esperado; Expectância: intensidade com que um indivíduo é capaz de abreviar os resultados esperados e visualizar sua concretização (GONDIM; SILVA, 2004 *apud* CUNHA; SILVA; NUNES, 2014).

A Teoria do Condicionamento e Reforço Operante de Frederick Skinner (1990) expõe que o comportamento do indivíduo é determinado e mantido pelo ambiente do próprio indivíduo, isto é, a motivação individual é uma função das consequências de um comportamento recompensado ou não. O aprendizado é o bom desempenho, quando suficientemente recompensado (reforçado), leva à satisfação que, por sua vez, mantém esse desempenho adequado.

A Teoria de Recompensas de Chiavenato (1999) afirma que os princípios de recompensa, além de estimular os empregados a cooperar com o desenvolvimento da empresa, adaptam um maior nível de empenho com a organização, pois, se sabe que as gratificações concebem custos para a empresa e se não constituírem retorno, torna-se muito complicado sustentar o prosseguimento do negócio.

Miles (1975 *apud* Chiavenato, 2006, p. 292), qualifica os sistemas de recompensa como: o pacote integral de benefícios, que a empresa põe à disposição de seus elementos, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são espalhados. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais superioras (com maiores salários e benefícios) são estimados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, mudanças laterais para disposições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a múltiplas configurações de reconhecimento por empregos notáveis.

Chiavenato (1999) considera as recompensas como financeiras (diretas e indiretas) e não financeiras. As recompensas financeiras diretas são apuradas pela atuação particular, incidem no pagamento do colaborador na forma de salários, comissões, prêmios e bônus amortizados pelas organizações em compensação a um serviço prestado, podendo ser acordado por tempo apontado pela organização. As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos pela empresa determinados em convenções coletivas do trabalho. E as recompensas não financeiras referem-se aos fatores que comprometem o contentamento dos indivíduos com o sistema de remuneração, tais como: chances de

desenvolvimento profissional, consideração e autoestima, garantia no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras.

Chiavenato (1999) explica que as remunerações são conferidas aos empregados conforme suas qualificações ao cumprir suas tarefas. Esses sistemas de remuneração apareceram da precisão de caracterizar cargos e habilidades e tem como foco fundamental o empregado, pois procura apreciar a contribuição da pessoa, em seu empenho, responsabilidade, e cooperação para a conquista dos desígnios da organização.

“Competências constituem especialidades dos indivíduos que são indispensáveis para a aquisição e sustentação de um benefício competitivo.” Referem-se especialmente as tarefas gerenciais e profissionais, estas instituem as características fundamentais dos indivíduos que acrescentam importância à empresa e são unidas inteiramente aos indivíduos e não ao trabalho em si (CHIAVENATO, 2006, p. 328).

De modo geral a remuneração por competência procura recompensar de modo justo o empregado de acordo com sua contribuição individual no desenvolvimento da empresa (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (2006) assegura que a remuneração por habilidades tem por enfoque o conhecimento do funcionário – em que sua remuneração depende de sua graduação acadêmica ou de treinamento adicional, em vez do conteúdo do trabalho - e não do cargo ocupado. O servidor tem multi-habilidades, ou seja, tem uma amplidão de informação, pois possui um sistema de avaliação e treinamento para alcançar a excelência no desempenho pelo qual é remunerado.

4.3 - A contribuição do Psicólogo Organizacional nos Benefícios dos Fatores Motivacionais

As opiniões proporcionadas por Chiavenato (1999 *apud* Cavalcante; Barbosa; Estender, 2015), a gestão de pessoas é genérica e apresenta afinidades entre as ocasiões, dependendo de diversos aspectos como a estrutura organizacional, a cultura que permanece em cada organização, os atributos do conjunto ambiental, o negócio da empresa.

Nesta direção, o autor esclarece que a gestão de pessoas precisa tratar os empregados como um dos elementos essenciais da corporação, pois são eles que disponibilizam de seus conhecimentos e habilidades para as deliberações e ações a serem adotadas, dinamizando a organização. Ele prossegue elucidando que existe uma boa parte das

organizações que não oferecem prioridade a esta questão, devido à ausência de vontade de modificar o ambiente.

O autor elucida também que, companhias bem sucedidas se constituíram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são considerados componentes indispensáveis, responsáveis pelo sucesso ou não do empreendimento. Assim, o que era mecânico passou a ser dinâmico através de treinamentos voltados à motivação, buscando a manutenção de um meio organizacional estruturado, adequado para conduzir e encarar os desafios de uma organização. A preocupação não está focalizada apenas no objetivo final da corporação, mas também empenhada com o contentamento dos funcionários.

O profissional Psicólogo Organizacional utiliza as teorias motivacionais para desempenhar seu papel, mas encontra algumas dificuldades na decisão de qual constituiria a teoria mais concisa.

Baseando nesta confirmação, Cunha, Silva e Nunes (2014) dizem que a escolha da teoria na prática para o profissional é muito difícil, pois ao destacarem as necessidades humanas, as teorias de conteúdo conferem um conceito muito simples à motivação no trabalho.

Decorrente disso, os autores continuam afirmando que a irregularidade permanece no lance de que essas teorias não analisam os seguintes aspectos: a) as necessidades humanas modificam entre os indivíduos e se transformam ao longo do tempo; b) a maneira como as necessidades são expressas em comportamentos, também se alteram de indivíduo para indivíduo; c) o comportamento dos indivíduos nem sempre é coerente com suas necessidades; d) a maneira como os indivíduos agem para atender suas necessidades e quando são fracassadas também é complexo; e) as necessidades humanas passam por modificação em suas prioridades de acordo com a cultura.

Os autores supracitados continuam afirmando que em analogia às conjecturas de McClelland, Avaliação Cognitiva de Deci, Estabelecimento de Metas de Locke e Latham e Expectância de Vroom, seu uso adequado está coligado ao fato de que é primordial os gestores admitirem os atributos da eficácia de trabalho e ser percebidos pelos trabalhadores como confiáveis.

Desta maneira torna imprescindível identificar as circunstâncias que abrangemos indivíduos nas empresas, os dados que sinceramente operam como motivadores do comportamento humano no trabalho. Para isso é indispensável que os participantes da organização, desenvolvam a habilidade de identificar os elementos intrínsecos e extrínsecos que facilitam e reduzem a motivação humana no trabalho (CUNHA; SILVA; NUNES, 2014).

Os sistemas de reconhecimento extrínsecos são: os salários, participação nos lucros, benefícios e promoções, etc.; e os intrínsecos são: como reconhecer-se competente; perceber-se como responsável; perceber-se com controle sobre o ambiente; participar ativamente de aspectos da vida organizacional e ter perspectivas de crescimento pessoal e profissional; entre outros, constituem fortes potencializadores de alto desempenho motivacional no trabalho. Além disso, a confluência entre as necessidades, as expectativas e os valores pessoais, grupais e organizacionais; o que tem sido designado “contrato psicológico”, assume cada vez mais importância (VECHIO, 2008 *apud* GODIM; SILVA, 2014).

Adotar e conferir valorizações que vão além da remuneração é muito importante na decisão do profissional psicólogo organizacional. De acordo com Dutra (2006*apud* Cavalcante; Barbosa; Estender, 2015) a valorização é concretizada com as gratificações auferidas pelos indivíduos como compensação de seu trabalho para a empresa.

Baseando-se nestas confirmações, os autores supracitados afirmam que essas recompensas podem ser percebidas como a consideração das perspectivas e necessidades dos indivíduos, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho.

Continuam afirmando que sendo assim, a valorização acontece quando critérios de recompensa são adotados e possam aliciar e deter indivíduos, tornando a valorização profissional um critério para cada pessoa, levando em conta a qualidade de vida dos seus profissionais, plano de incentivos, fazendo com que ambas as partes apresentem a mesma finalidade.

Na gestão de pessoas, para a motivação ser empregada como um processo eficaz dentro da empresa é necessário compreender e comprometer a pessoa nas circunstâncias que acontecem dentro do ambiente profissional, com o suporte do treinamento personalizado, palestras, plano de carreira, plano de benefícios, qualidade de vida, implantar um espaço de repouso no ambiente laboral, para que o colaborador regresse mais disposto ao trabalho (CAVALCANTE; BARBOSA; ESTENDER, 2015).

Diante de situações como esta, como descrito por Mc Gregor (1992 *apud* Cavalcante; Barbosa; Estender, 2015) depende de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de contentamento e será voluntariamente efetivado ou uma fonte de castigo e será evitado, se possível, logo, compromisso com os objetivos é condicionado das gratificações associadas à sua consecução, pois o ser humano comum aprende, sob condições apropriadas, não só a aceitar responsabilidades, como buscá-las.

Para os autores Tamayo e Paschoal (2003) garantem que em meio ao indivíduo e a empresa onde ele trabalha, existe uma verdadeira dinâmica que é essencial para a aquisição dos desígnios tanto da empresa como do funcionário. Esta dinâmica é apontada pelas reivindicações do oportuno trabalho e da empresa e pelas demandas do funcionário. O balanceamento entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem implicações positivas tanto para a empresa quanto para o funcionário. As benfeitorias para a organização despontam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo funcionário. As decorrências para ele situam-se, sobretudo no nível da concretização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da autoestima.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o tema exposto sobre os fatores motivacionais no trabalho e a contribuição do psicólogo organizacional na organização evidencia-se que uma das possibilidades de fazer com que uma organização alcance seus objetivos é motivando as pessoas que nela trabalham. Os profissionais psicólogos organizacionais com suas capacidades são os principais responsáveis pelo desempenho de qualquer instituição seja ela qual for , filantrópica ou não.

Diante deste contexto, o problema é como lidar com as pessoas e motivá-las, já que as pessoas são diferentes umas das outras e a motivação das pessoas, demanda do gestor dedicação por tratar-se de um processo trabalhoso e sucessivo.

Baseando-se nestas confirmações os dirigentes precisam ficar sempre atentos às opiniões da equipe, conhecer as ambições, expectativas e necessidades pessoais de cada um. Com isso, terão subsídios suficientes para supri-las. Um gestor que consiga distinguir quando o funcionário realiza um bom trabalho também faz parte da satisfação do profissional.

Fica claro com o estudo, segundo as teorias, que o dinheiro e o incentivo ao alcance de metas são intensos motivadores dos indivíduos, mas não funcionam inteiramente sem o auxílio de outros fatores higiênicos como um bom clima de trabalho e outros fatores motivacionais como reconhecimento, responsabilidade, realização pessoal, oportunidade de crescimento, desafios, entre outros.

Em desfecho, ressalta-se que para as empresas prosperarem, é extremamente necessário que seus recursos humanos estejam motivados para que executem seus papéis e suas tarefas de forma eficiente e eficaz beneficiando ambas as partes. Assim, as empresas

alcançarão seus patamares de desenvolvimento e seus recursos humanos se notarão realizados e recompensados.

Portanto, segundo o estudo, faz-se necessário que os gestores psicólogos organizacionais conheçam muito bem seus colaboradores e de acordo com as suas necessidades, e na maioria das vezes, apliquem as teorias de motivação em conjunto atendendo essas necessidades, é claro, dentro do seu nível de necessidades, suprindo assim, suas carências monetárias e sociais.

Enfim, quando um líder é correto e trabalha de acordo com a política da empresa, orientando os funcionários em suas tarefas e corrigindo as falhas quando necessário, muitas pessoas se espelham nele e o utilizam como referência para o seu crescimento na instituição. O dever da organização é fazer com que os funcionários se sintam recompensados pelo seu trabalho e isto só é possível com a implantação das ferramentas de motivação.

THE CONTRIBUTION OF MOTIVATIONAL FACTORS ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST AT WORK

ABSTRACT

Understand human motivation has been a challenge for many administrators and psychologists. Several analyses have been organized and different theories have attempted to elucidate the functioning of that energy that leads people to act in the interests of achieving organizational objectives. The present study addresses the theme of motivational factors at work, checking its aspects and benefits to organization and collaborating, assuming the theories of motivation. This is a literature review carried out from the sorting of articles between periods of 1999 to 2017. Regarding problematic shows which factors influence the motivation of employees within organizations? As objectification presents the contribution of organizational psychologist about the motivational factors at work. To this end, specific objectives have been established: check factors of motivation; relate the theories of motivation with applicability in organizations; and show the influence of organizational psychologist in these factors. In this context, the analysis pointed out that the motivation is a philosophy that must be issued from the top and spread to the whole organization. This philosophy is the discovery about the needs and wishes of each employee. The Organization will be better when the man who operates is becoming increasingly valued and motivated. Through the implementation of the study showed that the motivation to be constant in the pros, you have to be versed as a continuous method, due to the different needs of individuals. The application of theories of motivation must be perpetrated together taking into account financial and non-financial rewards.

Keywords: Organizational Behavior. Organizational Psychologists. Motivation.

REFERÊNCIAS

AMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, Dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso. Acesso em 24 Ago. de 2017.

CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús. (Orgs). **Manual de Metodologia Científica do ILES Itumbiara/GO**. 2014. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/upload/57c82ea6221906e563c5cf8acda19f84.pdf>>. Acesso em 07 nov. de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p. Disponível em: https://issuu.com/sarakeyla/docs/chiavenato-gestao_de_pessoas. Acesso em 24 Set. de 2017.

_____. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. 416 p.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 7. ed. rev. e atual. – 2. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. - 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. 515p.

CAVALCANTE, Daniela Santos; BARBOSA, Lidiane; ESTENDER, Antônio Carlos. A Motivação como Ferramenta para Eficácia Organizacional. 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/7228.pdf>. Acesso em 29 Ago. de 2017.

CUNHA, Jefferson Gabriel de Almeida; SILVA, André Vasconcelos da; NUNES, Neubher Fernandes. Motivação: uma Revisão da Literatura nos Eventos da ANPAD. **Perspectivas em Psicologia**, Vol. 18, N. 2, Jul/Dez 2014, p. 03-18. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/perspectivasempsicologia/article/viewFile/28868/16035>. Acesso em: 26 Ago. de 2017.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODIM; Sônia Maria Guedes; SILVA; Narbal. O indivíduo no Contexto: Motivação no Trabalho. Parte II. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. (Orgs): Zanelli, Borges-Andrade, Bastos. 2ª ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books>. Acesso em 29 Ago. de 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no Trabalho: uma Breve Revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 30 (112): 69-79, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbsso/v30n112/07.pdf>. Acesso em 24 Ago. de 2017.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e Saúde no Trabalho: Aspectos Conceituais e Metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 59-78, dez. 2003. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 26 Ago. de 2017.

MENDES, Jerônimo. **O Efeito da Infelicidade no Trabalho**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-efeito-da-infelicidade-no-trabalho/43402/>. Acesso em 26 Ago. de 2017.

PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira et al. Importância da Motivação dentro das Organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, Registro, SP, Ano 1, N° 1, art. 5, p 60-76, out 2012, ISSN 2317-0727. Disponível em: http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/05_a_importancia_da_motivacao_de_ntro_das_organizacoes.pdf. Acesso em 29 Ago. de 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, A.R. **Metodologia Científica: A Construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.