

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TEORIAS MOTIVACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO  
TRABALHO E SUA RELAÇÃO SOBRE A PRODUTIVIDADE**

**ADIS ANTONIO DA ROCHA  
CINEIDE KENIA CAMILO SOARES  
GLÁUCIA MATIAS DOS SANTOS  
WEMERSON MENDONÇA DA SILVA**

**ANÁPOLIS-GO  
2015**

**ADIS ANTONIO DA ROCHA  
CINEIDE KENIA CAMILO SOARES  
GLÁUCIA MATIAS DOS SANTOS  
WEMERSON MENDONÇA DA SILVA**

**TEORIAS MOTIVACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO  
TRABALHO E SUA RELAÇÃO SOBRE A PRODUTIVIDADE**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção de título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, sob orientação do Professor Me. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS-GO  
2015

**ADIS ANTÔNIO DA ROCHA  
CINEIDE KENIA CAMILO SOARES  
GLÁUCIA MATIAS DOS SANTOS  
WEMERSON MENDONÇA DA SILVA**

**TEORIAS MOTIVACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO  
TRABALHO E SUA RELAÇÃO SOBRE A PRODUTIVIDADE**

Artigo apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção de título de Especialista.

Anápolis-GO, 22 de abril de 2015.

APROVADA EM: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ NOTA \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Halan Bastos Lima**  
**Orientador**

---

**Aracelly Rodrigues Moures Rangel**  
**Professor especialista**

## TEORIAS MOTIVACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO SOBRE A PRODUTIVIDADE

ADIS ANTONIO DA ROCHA<sup>1</sup>  
CINEIDE KENIA CAMILO SOARES<sup>2</sup>  
GLÁUCIA MATIAS DOS SANTOS<sup>3</sup>  
WEMERSON MENDONÇA DA SILVA<sup>4</sup>  
HALAN BASTOS LIMA<sup>5</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho investigou informações sobre motivação no trabalho, uma vez que se sabe que esta se encontra diretamente relacionada com a produtividade, e conseqüentemente, com o lucro das organizações empresariais. Para tal, este informa a cerca de diferentes teorias motivacionais criadas pelos seguintes autores: Henry Murray, Abraham Maslow, Frederick Herzberg. Através da comparação dessas diferentes linhas de pensamento percebe-se que cada um tem um modo próprio de abordar a motivação, valendo-se dos diferentes ângulos de visão que esta possibilita. Contudo, há uma unanimidade quanto a encarar o comportamento humano como resultado da interação de fatores pessoais e ambientais.

**Palavras-chave:** Motivação. Organizações Empresariais. Teorias Motivacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

Diante das necessidades das organizações esta pesquisa procurou encontrar métodos para facilitar e obter resultados, pois tem se falado muito em estratégias motivacionais e na execução de tarefas cada vez mais exigentes e competitivas onde tem desgastado os colaboradores para alcançarem os objetivos da empresa.

Tendo em vista as necessidades para amenizar os custos, decidiu-se pesquisar sobre este assunto para a realização de ações com melhores resultados.

A motivação em organizações tem-se mostrado de suma importância por relacionar-se com a felicidade do trabalhador, sendo que a falta desta implica na queda de produtividade. Entende-se que a motivação é intrínseca, ou seja, é um impulso que vem de dentro e que direciona a pessoa para algum objetivo. Ela nasce

---

<sup>1</sup> Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais. adisantonio@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais. cineidekenia@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais. glauciamflor@gmail.com

<sup>4</sup> Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais. wemersonmsilva@hotmail.com.br

<sup>5</sup> Graduado em Fisioterapia. Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio\_halan@hotmail.com

das necessidades de cada ser, impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos.

Diante desse cenário, procurou-se analisar a questão da motivação em ambientes organizacionais, através de diversas teorias, pesquisas e estudo sobre o assunto. Mais especificadamente, investigar informações sobre motivação no ambiente de trabalho e analisar dados, proporcionando mais conhecimento para a empresa na área de gestão de pessoas e colaborar com fatores que possam ajudar a empresa a chegar a um nível satisfatório de motivação.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

A Metodologia é o ponto chave do início de uma pesquisa, em que se desvendam os caminhos da pesquisa, que darão contorno ao esboço do marco teórico. A metodologia “inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador” (MINAYO, 2004), o presente artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório.

[...] a pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa a importância da liderança e motivação no alcance de resultados nas organizações (GIL, 2002, p. 14).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizados com base em pesquisas bibliográficas, acessos a livros e artigos de revistas especializadas, disponíveis em plataformas de acesso público em geral, bem como estudos de casos com a mesma temática.

## **3 DESENVOLVIMENTO**

### **3.1 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Nas organizações, a motivação precisa ser encarada como requisito de valorização do funcionário para que este possa sentir-se pertencente à empresa. A produtividade encontra-se diretamente ligada a este fator. As ações como melhores

salários; reconhecimento; confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; perspectivas de crescimento e benefícios que a empresa oferece levam os funcionários a trabalharem felizes, buscarem conhecimentos, ter idéias novas, podendo levar ao sucesso de uma organização. Motivar pessoas é uma tarefa difícil, pois cada indivíduo possui pensamentos diferentes, idéias diferentes, gostos diferentes (MATTOS, 1988).

Atualmente, muito se tem discutido sobre as estratégias motivacionais, sendo o principal enfoque desta premissa a organização do todo relacionado às condições de trabalho. Mais especificadamente, fatores como um ambiente saudável e as tarefas a serem executadas devem ser realmente motivadoras para o colaborador, apresentando, com isto, um ótimo desempenho (BISPO, 2013).

As estratégias motivacionais estão qualificadas em três classes, de acordo com a evidência de cada uma das três relevantes dimensões organizacionais, que são: Econômica, Política e Psicossocial (MATTOS, 1988, p. 138) [...] envolve tanto a estrutura organizacional da empresa quanto os problemas pessoais dos funcionários. A ligação entre estas dimensões é que vai possibilitar, ou não, para que a mudança ocorrida em uma delas não venha interferir nas outras duas (MATTOS, 1988, p. 13).

Entende-se por organizações sistemas complexos dependentes da força motivacional de seus colaboradores visando o sucesso. O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das atividades dos seres humanos; o que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados (ZANELLI; ANDRADE, ET AL, 2004).

Portanto, a motivação é uma das principais responsabilidades do indivíduo. Ao líder cabe identificar todas as necessidades peculiares de cada colaborador no sentido de identificar a melhor forma de compor a motivação necessária para aperfeiçoar o desempenho individual e consequentemente de toda equipe de trabalho. Os líderes devem estar habilitados em como vão incentivar a motivação para que todos possam atingir as metas organizacionais com eficácia (BISPO, 2013). Como foi falado no parágrafo anterior, da importância do líder nas organizações, agora passamos a como isto pode ser usado no ambiente de trabalho.

Para Tapia (2004 APUD RIBEIRO, 2010, p. 50) que discute à cerca das considerações. Este reafirma que o interesse dos trabalhadores é influenciado por um conjunto de fatores. Também destaca a importância de se identificar as metas

que cada pessoa tem no momento da execução de uma determinada tarefa e as repercussões desta na dinâmica organizacional. Pode-se concluir, então, que a motivação aparece neste ambiente como uma ferramenta a ser empregada, por ser capaz de influenciar o desempenho funcional dos trabalhadores.

Heckhausen, J. & Heckhausen, H, (1965, p. 604) define motivação nas organizações como:

[...] o processo em busca da melhoria ou manutenção da própria capacidade em todas as atividades nas quais existe uma norma de qualidade (onde se pode medir qualitativamente o próprio desempenho) e onde a execução pode levar a um sucesso ou fracasso.

Segundo Maslow (1970), quando uma pessoa se sente motivada ela tem ânimo e tem mais perspectiva de vida para vencer, e assim elevar a sua produtividade, na maioria das vezes o principal objetivo é ordenado. Quando não satisfatório é o principal desmotivador. No processo de motivação, as necessidades não satisfeitas geram tensão, que produz estímulos que fazem reduzir a tensão.

Nota-se que os vários autores tratam a motivação como uma ferramenta de trabalho dos líderes, onde esta, possa resgatar dentro de cada indivíduo, o impulso e a satisfação em participar do ambiente onde se encontra. Trazendo assim, à tona, as inovações que cada um traz consigo.

Gomes; Michel (2007), em seu artigo, expõem que a motivação é um processo interior, pois se refere a um impulso que vem de dentro, das fontes de energia no interior de cada pessoa, direcionando cada um a determinado objetivo. Para eles, nas organizações, a motivação deve representar uma valorização dos funcionários, tornando-os parte integrante da empresa.

Vale ressaltar que quando se trata de motivar funcionários, não se deve pensar somente na melhoria de salários, mas também no que satisfaz e os motiva em todos os aspectos possíveis. Reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspectivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer. Caso consiga satisfazer todas, ou quase todas essas necessidades, ter-se-á funcionários felizes, que buscam conhecimentos, tem ideias, objetivos, inovações,

umentando a produtividade dentro das empresas, levando, por consequência, ao sucesso da empresa (GOMES; MICHEL, 2007).

Lévy-Leboyer (1994, p. 23), na sua obra "A Crise das Motivações", propõe claramente que:

[...] a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Durante a realização do levantamento bibliográfico, foram encontradas diversas teorias e crenças relacionadas à motivação e à maneira pela qual ela se processa no indivíduo. Para Lewin (1935), a motivação, sendo uma percepção individual, para se obter um resultado motivacional teria que trabalhar a realidade existente para cada indivíduo, daí suas ideias sobre o comportamento social. Em 1935 ele cria uma teoria de campo para explicar a motivação do comportamento, esta, se baseia em suposições fundamentais, o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes; esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Para Lewin (1935), o comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Sendo que este campo dinâmico é o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico. Ele ainda relata que o comportamento das pessoas resulta do conjunto de fatores que coexistem no ambiente.

## 3.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

### 3.2.1 Henry Murray

Henry Murray descreveu dois tipos de necessidades: as necessidades primárias que são básicas, e as secundárias, aprendidas no decorrer da vida, de acordo com estruturas físicas, sociais e culturais do ambiente. As necessidades

secundárias são definidas apenas pelo fim a que elas se direcionam e não por características superficiais do comportamento observável. Correspondente às necessidades, que são internas, Murray postula a existência de uma pressão do lado do ambiente ou da situação: é a atração ou repulsa geradas pelo ambiente no indivíduo (PENNA, 2001).

Murray definiu necessidade como um constructo hipotético que representa uma força que influencia a percepção e o comportamento do indivíduo, na tentativa de modificar uma situação não-satisfatória. Uma necessidade é uma tensão que conduz alguém a perseguir um objetivo (que, se atingido, libertará a tensão sentida) (SACHIVUNDA ET AL., 2013). No Quadro 01 são apresentadas as vinte necessidades sociais descritas por Henry Murray.

**Quadro 01 – Necessidades Sociais de Henry Murray.**

<b>SISTEMA DE NECESSIDADES DE MURRAY</b>	
<b>Necessidades</b>	<b>Definição</b>
<b>1. Humilhação (ou denegação)</b>	Submeter-se passivamente à força externa. Desejar sofrimento, punição, doença, infortúnio.
<b>2. Realização (ou persistência)</b>	Dirigir, manipular ou organizar objetivos físicos, seres humanos ou idéias. Rivalizar com os outros e superá-los. Aumentar a autoestima pelo uso bem sucedido das suas competências.
<b>3. Afiliação</b>	Tornar-se íntimo de outrem, associar-se a outrem em assuntos comuns.
<b>4. Agressão</b>	Vencer a oposição pela força. Lutar. Opor-se pela força ou punir outro.
<b>5. Autonomia</b>	Resistir à coerção e à restrição. Ser independente e agir impulsivamente. Romper convenções.
<b>6. Contra-reação</b>	Dominar ou vencer o fracasso pelo esforço. Procurar obstáculos e dificuldades a vencer.
<b>7. Defesa</b>	Defender-se do ataque, crítica, censura. Ocultar ou justificar algo mal feito.
<b>8. Deferência</b>	Admitir e apoiar um superior. Imitar um modelo.
<b>9. Domínio</b>	Controlar o ambiente. Influenciar ou dirigir o comportamento alheio, através da sugestão, sedução ou ordem. Dissuadir, restringir ou proibir.
<b>10. Exibição</b>	Deixar uma impressão. Provocar, causar admiração, divertir, impressionar, seduzir.
<b>11. Autodefesa (física)</b>	Evitar à dor, o dano físico, a doença, a morte. Escapar a uma situação perigosa.
<b>12. Autodefesa (psíquica)</b>	Evitar a humilhação. Fugir a situações embaraçosas ou depreciativas.

<b>13. Altruísmo</b>	Prover as necessidades de pessoas vulneráveis, como crianças ou pessoas com incapacidades. Ajudar alguém em perigo.
<b>14. Ordem</b>	Colocar as coisas em ordem. Prover a limpeza, a organização, o equilíbrio, a precisão.
<b>15. Entretenimento</b>	Agir por brincadeira, sem segundas intenções. Rir, contar anedotas. Procurar relaxar a tensão.
<b>16. Rejeição</b>	Separar-se de uma influência negativa. Repelir ou desprezar um objeto inferior.
<b>17. Sensitividade</b>	Procurar impressões sensuais e sentir prazer nelas.
<b>18. Sexo</b>	Planejar e manter uma relação erótica.
<b>19. Apoio</b>	Ter as suas necessidades satisfeitas através da ajuda simpática dos outros; ser protegido. Ter um defensor permanente.
<b>20. Compreensão</b>	Perguntar e responder. Interessar-se por teorias. Especular, formular, analisar, generalizar.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos estudos de Sachivunda et al (2013).

Com essa descrição Henry consegue mostrar que um indivíduo, em um espaço curto de tempo, tem varias ações e reações de comportamento, deixando claro que para se obter um resultado desejado, tem que se proporcionar um ambiente social, ambiente físico e condições que direcionam o indivíduo a uma ação desejada. Não proporcionar algo que leva o indivíduo a uma ação indesejada.

### **3.2.2 Abraham Maslow**

Para Maslow (2000), as necessidades insatisfeitas influenciam ou motivam o comportamento humano (FIGURA 01). Então, cria-se uma hierarquia das necessidades, sendo que à medida que as necessidades mais básicas estão satisfeitas, novas necessidades são criadas.

Para Maslow (2000) as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível. Na hierarquia das necessidades, quer seja membro de uma tribo primitiva, ou de classes sociais distintas, nunca se estará inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui.

Figura 01 – As necessidades de Maslow.



Fonte: Maslow (2000).

Continuamente, Maslow (2000), procura melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida, esta faz da motivação uma individualidade e não se pode dizer que ninguém motiva ninguém, porém, os gestores devem entender que a organização, para funcionar no contexto produção competitividade, é necessário que os grupos sejam trabalhados com o estímulo externo de motivação para que ela ocorra.

Morgan (1996) sugere as seguintes medidas a serem usadas pelas empresas para atingirem a motivação de seus colaboradores no que tange a Teoria de Maslow: auto realização; estímulo ao completo, comprometimento ao trabalho como dimensão importante na vida do empregado; auto-estima: cargo que permitem realização, autonomia, e responsabilidade, trabalho que valoriza a identidade, social: estímulos à interação com os colegas no trabalho, possibilidades de atividades sociais e esportivas, e reuniões sociais que ocorram fora da organização; segurança: seguro saúde e planos de aposentadoria, segurança no trabalho, estabelecimento e divulgação do plano de carreira; básicos: salário e benefício; segurança e condições agradáveis no trabalho.

Os gestores de empresas precisam ser incentivados para que utilizem vários métodos de trabalho, mas o que faz a diferença é a capacitação dos líderes e sensibilidade de ativar a motivação interna com as ações externas dentro de cada indivíduo para que tenham vontade de realizar os trabalhos que lhe competem, leve

cada um a ter os conhecimentos que aprimorem o seu desempenho no trabalho e terem compromisso com a organização.

### 3.2.3 Herzberg

Herzberg verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais (HECKHAUSEN, J. & HECKHAUSEN, H, 2010). Sendo esses fatores que abordam a situação de motivação e satisfação das pessoas.

Frederick Herzberg foi o autor da "Teoria dos dois fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Nesta teoria Herzberg afirmava que (HECKHAUSEN, J. & HECKHAUSEN, H, 2010):

- A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivadores";
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "fatores higiênicos".

Baseado na questão da satisfação, Frederick H. (2000), propõe que dois fatores expliquem o comportamento do indivíduo no trabalho: os higiênicos que incluem salários, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e outros, ou seja, onde o funcionário relaciona-se com o meio em que atua.

Os fatores higiênicos não determinam a motivação nem a produção a longo prazo, porém são necessários para ajustar o colaborador ao ambiente, ele considerou esse fator limitado para influenciar o comportamento dos colaboradores, mas a expressão higiene reflete o caráter preventivo, onde evita fontes de insatisfação do meio ambiente.

E os motivacionais que são os sentimentos de auto realização e reconhecimento, são aqueles que se referem ao trabalhador e não a empresa, as tarefas e os deveres relacionados ao cargo em si.

Os efeitos dos fatores motivacionais são duradouros em satisfação e em aumento de produtividade, com isto, atingindo níveis de excelência acima dos

normais. Exigindo assim um envolvimento de sentimento de realização, de crescimento e reconhecimento profissional, manifestados em tarefas e atividades que oferecem um desafio significativo ao trabalhador.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo expõe teorias que ao longo do tempo foram desenvolvidas por diversos autores acerca da motivação do indivíduo. Pode-se perceber que cada pesquisador citado, apresenta linhas de pensamentos únicas e individuais o que trazem à tona os diversos modos com os quais analisam os fatores motivacionais que influenciam cada indivíduo.

Para Henry o ambiente físico pode proporcionar com que o indivíduo tenha várias ações e reações, desejada ou indesejadas, deixando assim claro que se tem que trabalhar o ambiente afim de obter resultados.

Para Maslow dentro do ambiente de trabalho deve-se verificar fatores como: auto realização, estímulo social, segurança e necessidades fisiológicas, dando assim condições para uma satisfação dos colaboradores.

E, Herzberg descreve que fatores higiênicos não determinam a motivação nem a produção a longo prazo, mais que é de suma importância para ajustar os colaboradores ao ambiente, descartando assim uma possível insatisfação com o ambiente e acrescenta que os fatores motivacionais são duradouros pois remetem a auto realização atingindo assim níveis satisfatórios.

Portanto, a pesquisa descreve que todos os autores citam os mesmos fatores: ambiente físico e fatores motivacionais, como: auto realização, estímulos, social, segurança e fisiológica, para se obter resultados a longo prazo. Observa-se ainda que, o comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas também do campo dinâmico, atual e presente. Contudo, cabe ao líder da organização, utilizar os métodos que lhe oferecem melhores resultados.

## **ABSTRACT**

This study investigated information on employee motivation, since it is known that this is directly related to productivity, and consequently, the profit of the business organizations. For this, it informs about different motivational theories created by the following authors: Kurt Lewin, Henry Murray, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland and Victor Uroom. By comparing these different lines of thought you realize that everyone has their own way of approaching Motivation, using the different viewing angles allows this wherefores. However, there is unanimity on face human behavior because of the interaction of personal and environmental factors.

**KEYWORDS:** Motivation. Motivational theories. Worker. Organizations.

## REFERÊNCIAS

- BISPO, Patrícia. **Motivação: por onde devo começar?** 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/4216/motivacao-por-onde-devo-comecar.html>>. Acesso em: 13 jan. 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas**. Uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- CORREA, Alciris. **Motivação nas organizações**, 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES>>. Acesso em: 03 jan. 2013.
- HECKHAUSEN, J. & HECKHAUSEN, H. **Motivação e Ação**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 2010.
- MASLOW, A. H. **Deficiência de motivação e aumento na motivação**. Lincoln, USA: M. R. Jones, 1955.
- MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade**. New York, USA: Harper & Row, 1970.
- MATTOS, Ruy de Alencar. **Gerência e democracia nas organizações**. Brasília: Livres, 1988.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RHEINBERG, F. **Motivação**. Stuttgart, Germany: Kohlhammer, 2000.
- SACHIVUNDA, Arlete Sombo António R. et al. **A motivação**, 2012. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/atecubanodanilo/directory>> Acesso em: 27 de mar. 2013.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- WIKIPEDIA. **Frederick Herzberg**, 2000. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)>. Acesso em: 03 de jan. 2013.
- ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencout. **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.